



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# SUORITUSKYVYN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Lahden Siivouspalvelu

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Petri Tiikkaja

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TIKKAJA, PETRI:

Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen  
Case: Lahden Siivouspalvelu

Taloushallinnon opinnäytetyö, 50 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä perehdytään organisaation suorituskykyyn, sen mittaamiseen sekä mittaamisen apuvälineeksi kehitettyyn tasapainotettu tulokortti -menetelmään. Tasapainotettu tulokortti, eli Balanced Scorecard, on 1990-luvun alkupuolella kehitetty kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaristo, jonka avulla organisaation visio ja strategia tulkitaan mitattavissa oleviksi toiminnoiksi. Työn tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on selvittää, kuinka suorituskyvyn mittaamista voidaan kehittää kohdeyksikössä hyödyntämällä tasapainotetun tulokortin oppeja. Tutkimuksen kohdeyksikkö on Lahden Siivouspalvelu, joka on yksi Lahden kaupungin taseyksiköistä.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsitellään organisaation suorituskykyä, sen mittaamista sekä mittaamisessa käytettäviä mittareita. Toisessa kokonaisuudessa perehdytään tasapainotettuun tulokorttiin, sen laadintaprosessiin sekä strategiakarttaan. Teoriaosuuden lähdeaineisto on kerätty kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista sekä verkkolähteistä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa pyritään selvittämään kuinka kohdeyksikön suorituskyvyn mittaristoa ja sen laatimisprosessia pystyisi kehittämään. Empiirisen osuuden lähdeaineistona toimivat kirjoittajan omat havainnot sekä teemahaastattelu kohdeyksikössä.

Tutkimuksen tuloksena, kohdeyksikön suorituskykymittariston tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi, todettiin strategiakartan laadinta, sekä sen hyödyntäminen mittariston kehittämiseksi.

Asiasanat: Suorituskyky, suorituskykymittaristo, BSC, tasapainotettu tulokortti

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TIKKAJA, PETRI:

Improving Performance Measurement  
Case: Lahden Siivouspalvelu

Bachelor's Thesis in Financial Management 50 pages, 1 page of appendices

Autumn 2013

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on organizational performance, performance measurement and the Balanced Scorecard, which is an instrument for measuring performance. The Balanced Scorecard is a comprehensive performance measurement system which was developed in the early 1990s. It is used to translate the organization's vision and strategy into measurable actions. The aim of this study is to find ways to improve the case unit's performance measurement system. The case unit of this study is Lahden Siivouspalvelu, which is one of Lahti City's non-net balance units.

The theoretical background of this study consists of two sections. The first section describes organizational performance, measuring it and the indicators used in performance measurement. The second section focuses on the Balanced Scorecard, the process of building the Scorecard and strategy maps. The sources used in the theoretical part include literature, previous studies on the subject and Internet sources.

The empirical section of this thesis attempts to find out how the case unit's performance measurements system and its developing process could be improved upon. The data used in the empirical section include an interview and the writer's own observations.

The results of this study finds that the most important focus of development for the case unit should be creating a strategy map and using it to improve the performance measurement system of the unit.

Key words: performance, performance measurement, BSC, Balanced Scorecard

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO   | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen taustaa ja aikaisemmat tutkimukset         | 1  |
| 1.2   | Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen raja | 2  |
| 1.3   | Tutkimusmenetelmät                                     | 3  |
| 1.4   | Opinnäytetyön rakenne                                  | 5  |
| 2     | ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN          | 6  |
| 2.1   | Suorituskyky ja sen ulottuvuudet                       | 6  |
| 2.2   | Motiivit suorituskyvyn mittaamiseen                    | 8  |
| 2.3   | Suorituskyvyn mittarit                                 | 10 |
| 2.3.1 | Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit             | 11 |
| 2.3.2 | Hyvän mittarin ominaisuudet                            | 13 |
| 2.3.3 | Mittareiden määrä                                      | 15 |
| 2.4   | Suorituskyvyn mittaaminen palvelualalla                | 15 |
| 2.5   | Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaristot            | 16 |
| 2.5.1 | Suorituskykypyramidi                                   | 17 |
| 2.5.2 | Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä            | 18 |
| 2.5.3 | Balanced Scorecard                                     | 20 |
| 3     | TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI                             | 22 |
| 3.1   | Tuloskortin historia                                   | 22 |
| 3.2   | Visio ja strategia                                     | 23 |
| 3.3   | Tuloskortin näkökulmat                                 | 24 |
| 3.3.1 | Taloudellinen näkökulma                                | 25 |
| 3.3.2 | Asiakasnäkökulma                                       | 25 |
| 3.3.3 | Sisäisten prosessien näkökulma                         | 26 |
| 3.3.4 | Oppimisen ja kasvun näkökulma                          | 26 |
| 3.4   | Strategiakartta  | 26 |
| 3.5   | Erityyppiset tuloskortit                               | 28 |
| 3.5.1 | Sidosryhmämittaristot                                  | 29 |
| 3.5.2 | KPI-mittaristot  | 30 |
| 3.5.3 | Strategiamittaristot                                   | 30 |
| 3.5.4 | Julkisen sektorin tuloskortit                          | 31 |
| 3.6   | Tuloskortin laadintaprosessi                           | 33 |
| 3.7   | Kritiikkiä tuloskorttia kohtaan                        | 36 |

|     |                                      |    |
|-----|--------------------------------------|----|
| 4   | CASE: LAHDEN SIIVOUSPALVELU          | 39 |
| 4.1 | Lahden Siivouspalvelu                | 39 |
| 4.2 | Mittaristo ja sen kehittämisprosessi | 40 |
| 4.3 | Tutkimusaineisto                     | 42 |
| 4.4 | Arviointi sekä kehittämis ehdotukset | 44 |
| 5   | YHTEENVETO                           | 46 |
|     | LÄHTEET                              | 48 |
|     | LIITTEET                             | 51 |

## KUVIOLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne   | 5  |
| Kuvio 2: Rantasen (2005) esitys suorituskyvyn osa-alueiden kentästä (Ukko ym. 2007, 7) | 7  |
| Kuvio 3: Organisaation ulkoinen ja sisäinen suorituskyyky (Rantanen 2001, 5)           | 8  |
| Kuvio 4: Syy-seuraussuhde esimerkki (Kaplan & Norton 1996, 31)                         | 12 |
| Kuvio 5: Suorituskyykypyramidi (Laitinen 2003, 386)                                    | 17 |
| Kuvio 6: Dynaaminen suorituskyyvyn mittausjärjestelmä (Laitinen 2003, 403)             | 19 |
| Kuvio 7: Balanced Scorecard (Olve ym. 1998, 16)  | 20 |
| Kuvio 8: Strategiakartta (Holopainen 2010, 56)   | 27 |
| Kuvio 9: Mittareiden ja kriittisten menestystekijöiden suhteet (Holopainen 2010, 69)   | 28 |
| Kuvio 10: Sidosryhmä tulokortti (Nickols 2011, 2)                                      | 29 |
| Kuvio 11: Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999, 53)      | 32 |
| Kuvio 12: Lumijärven malli (Lumijärvi 2000, 12)  | 32 |
| Kuvio 13: Tulokortin laadintaprosessin yleiskuva (Olve ym. 1998, 44)                   | 35 |
| Kuvio 14: Lahden Siivouspalvelun organisaatiokaavio                                    | 39 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja aikaisemmat tutkimukset

Yritysmailmassa suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää. Mittaamisen pyrkimyksenä on tuottaa organisaation johdolle objektiivista tietoa päätöksenteon avuksi. Mittauksen tuottamaa tietoa analysoimalla voidaan havaita muutoksia organisaation toimintaympäristössä sekä pystytään kartoittamaan oman toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia. Eri puolilla maailmaa on kehitetty monia erilaisia malleja, joiden avulla organisaatiot pystyvät laatimaan omiin toimintoihinsa soveltuvia kokonaisvaltaisia suorituskyvyn mittaristoja.

Yksi näistä malleista on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Suomessa tasapainotettuna tulokorttina tunnettu Balanced Scorecard laittaa johdon miettimään taloudellisten mittareiden lisäksi toiminnalle tärkeitä mittareita asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Ajansaatossa tulokorttia on kehitetty pelkästä suorituskyvyn mittaristosta toiminnan ohjausjärjestelmäksi sekä strategisen johtamisen välineeksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 291-292.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään organisaation sisäiseen suorituskykyyn sekä sen mittaamiseen tasapainotetun tulokortin avulla. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Lahden Siivouspalvelu, jossa yhtenä toiminnallisena tavoitteena vuodelle 2013 oli *toiminnan tuottavuuden ja laadun seuraaminen*. Tätä tavoitetta varten yksikössä suunniteltiin ja laadittiin suorituskykymittaristo. Mittariston laatiminen on kuitenkin vain ensimmäinen askel, sillä mittaristo vaatii jatkuvaa seurantaa, päivittämistä sekä jalostamista organisaation toiminnan kehittyessä sekä ympäristön ja sidosryhmien odotusten muuttuessa.

Suorituskykyyn keskittyviä tutkimuksia on tehty paljon. Yksi tutkimus on esimerkiksi Hannu Rantasen ja Jami Holtarin yhdessä vuonna 1999 tekemä tutkimus nimeltä ”Yrityksen suorituskyvyn analysointi”. Tutkimuksessa he loivat katsauksen yritysten suorituskyvyn osa-alueisiin, ulottuvuuksiin sekä sen analysointiin. Vuonna 2001 Hannu Rantanen teki tutkimuksen ”Suorituskyvyn

osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä”, jossa hän keskittyi päijäthämäläisten pkt-yritysten suorituskyvyn mittaukseen. Tutkimuksessa hän selvitti, mitä osa-alueita päijäthämäläiset pkt-yritykset pitivät suorituskyvyn mittaamisessa tärkeinä ja mihin osa-alueisiin mittaaminen todellisuudessa keskittyi. Vuonna 1997 Ernst & Young julkaisi tutkimuksen ”Measures that matter”. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka analyytikot hyödyntävät ei-taloudellista informaatiota ja tämän tiedon korrelaatiota analyytikon tuottoennusteisiin. Tutkimuksessa nousi myös esille, mitä ei-taloudellisia asioita salkunhoitajat pitivät analyyseissään tärkeinä. Mari Kangasniemen vuoden 2012 tutkimus ”Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla”, käsitteli nimensä mukaisesti palvelualojen tuottavuuden mittaamista, sekä erityisesti palvelualoja vaivaavia tuottavuuden mittaamisen ongelmia.

Balanced Scorecard on jo pidemmän aikaa ollut suosittu tutkimuksen kohde. Tästä syystä aikaisempia tutkimuksia onkin lukuisia ja niitä löytyy monista eri näkökulmista toteutettuina. Esimerkiksi Laura Roine teki maisterin tutkinnon tutkielman otsakkeella ”Yritystason tulokortti - Case: Visma Software Oy”. Vuonna 2009 toteutetussa tutkimuksessa käsiteltiin balanced scorecardia, mittariston toteuttamista sekä organisaatiokulttuuri muutosta. Tutkimuksen aikaansaannoksena oli yritystason tulokortti Visma Software Oy:lle. Samana vuonna Vesa Kiljunen toteutti tutkimuksen ”Tasapainotettu mittaristo julkishallinnossa Case: Savonlinnan kaupungin tekninen toimiala”, jossa tulokorttia tutkittiin julkishallinnon näkökulmasta. Vuonna 2010 Aki Hahle teki tutkimuksen ” Tulokortit seurannan apuvälineenä Case: J.A. Rauta Oy”, jossa pyrittiin luomaan osastotason tulokortti.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen raja

Tutkimusaiheena on organisaation suorituskyyky sekä sen mittaamisessa käytettävät mittaristot. Organisaation suorituskyyky on hyvin laaja aihe jo itsessään, mutta sen lisäksi suorituskyyvyn mittaamista varten on kehitetty useita erilaisia mittaristoja. Tämä kokonaisuus on turhan laaja yhdessä opinnäytetyössä käsiteltäväksi, mistä johtuen tämän opinnäytetyön aihe on rajattu organisaation suorituskyykyyn sisältäpäin tarkasteltuna sekä tasapainotetun tulokortin oppien hyödyntämiseen suorituskyyvyn mittauksen kehittämisessä.



Tutkimuksen tavoitteena on, viiteteorian sekä aikaisempien tutkimuksien pohjalta, lähteä arviomaan toimeksiantajan tämän hetkistä sisäisen suorituskyvyn mittaristoa. Arviointi kohdistetaan sekä mittariston laatimisprosessiin että itse mittaristoon. Tämän arvioinnin pohjalta esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla mittaristoa pystyisi viemään eteenpäin sekä lisäämään mittariston tuottaman tiedon hyödyllisyyttä.

Päätutkimusongelmaksi muodostuu siis:

- *Kuinka kohdeyksikön sisäistä mittaristoa voidaan kehittää?*

Tutkimuksen pääongelmaa tukevat alaongelmat ovat seuraavat:

- *Kuinka suorituskymittariston laatimisprosessi vaikuttaa mittaristosta saatavan tiedon hyödyllisyyteen?*
- *Miten vision sekä strategian yhteys suorituskymittaristoon vaikuttaa mittaristosta saatavan tiedon hyödyllisyyteen?*

Ensimmäinen alaongelma etsii vastausta siihen kuinka itse mittariston laatimisprosessi voi vaikuttaa lopputuloksena syntyvään mittaristoon sekä siitä saatavan tiedon hyödyllisyyteen. Toinen alaongelma pyrkii selvittämään kuinka tärkeää mittariston johtaminen visiosta sekä strategiasta käsin on, ja millaisia hyötyjä näin toimimalla on mahdollista saavuttaa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan case tutkimuksena kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus on luonteeltaan kirjallisuuskatsauksen omainen, sillä tutkimuksessa hyödynnetään kirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia, joista saatuja tietoja ja tuloksia sovelletaan toimeksiantajan tapaukseen.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kerätyn aineiston laatuun, ei määrään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esiin syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa keräämällä suuri määrä aineistoa pyritään takaamaan tutkimuksen validiteetti sekä reliabiliteetti. Samaa aihetta voidaan tutkia sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin.

Esimerkiksi elokuvakriitikko voi käydä katsomassa elokuvan ja kirjoittaa siitä syvällisen arvion oman kokemuksensa perusteella, pyrkien kuitenkin olemaan mahdollisimman objektiivinen. Tämä edustaisi kvalitatiivista tutkimusta.

Vertauskuvan kvantitatiivista puolta voisi edustaa esimerkiksi imdb.com tietokantaan elokuvasta kerättävät käyttäjäarvioinnit. Näitä arviointeja, jotka ovat asteikolla 1-10, saadaan kymmeniä tuhansia elokuvan nähneiltä henkilöiltä, jolloin muodostuvaa arvosanaa voidaan jo yleistää suurempaakin väkijoukkoa edustavaksi mielipiteeksi.

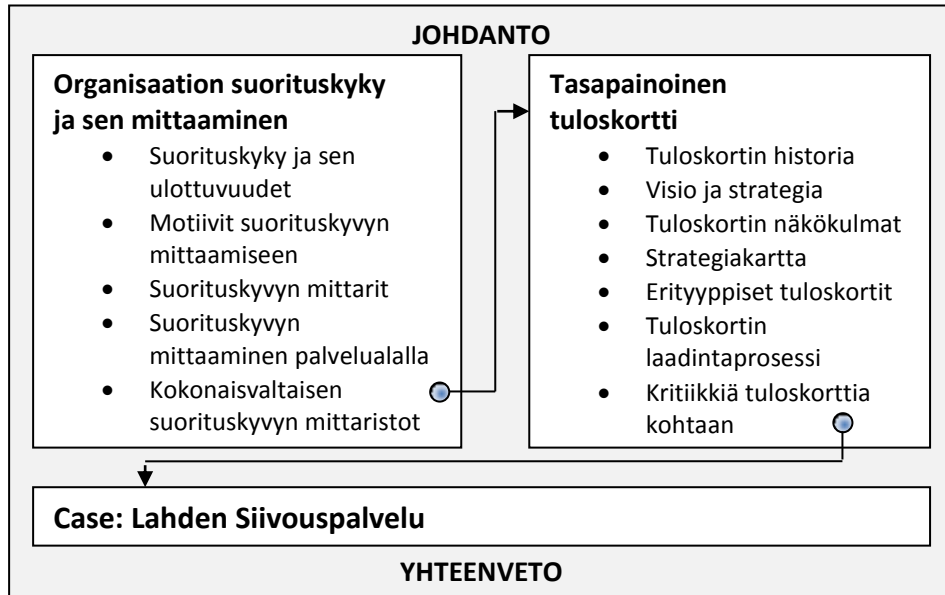
Case eli tapaustutkimus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään yksittäiseen rajattuun kokonaisuuteen eli tapaukseen, josta johtuen tapaustutkimusten tulokset eivät yleensä ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa tärkeänä on konteksti sekä tapaukseen paneutuminen syvällisesti. Tästä johtuen kvalitatiiviset tutkimuskeinot sopivat erinomaisesti yhteen case-tutkimuksen kanssa. (KvaliMOTV 2006)

Opinnäytetyön ydin pohjautuu Balanced Scorecard -menetelmän kehittäneiden Robert Kaplanin ja David Nortonin teoksiin. Kaplanin ja Nortonin lisäksi hyödynnetään paljon suomalaisia aihealuetta koskevia teoksia, joissa alkuperäistä teoriaa on käsitelty suomalaisesta näkökulmasta. Oma tutkimusaineisto rajoittuu kohdeyksikön palvelujohtajan sekä hallintosihteerin kanssa käytyyn haastatteluun koskien nykyistä mittaristoa ja sen laatimisprosessia, sekä kirjoittajan omaan havainnointiin, jota tapahtui yksikössä suoritettua työharjoittelun ajan.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa teemat, eli aihepiirit, joita haastattelu koskee, ovat selvillä, mutta näiden tiedossa olevien teemojen sisällä haastattelu etenee kuitenkin vapaamuotoisesti. Haastattelijalla ei teemojen lisäksi välttämättä ole kirjattuna ylös muuta kuin muutama apukysymys tai avainsana, joiden kautta keskustelua pyritään synnyttämään. (KvaliMOTV 2006; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2006, 197.)

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työn rakenne etenee kuviossa 1 esitetyllä tavalla.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Työ etenee johdannon jälkeen toiseen lukuun, jossa käsitellään organisaation suorituskykyä sekä sen mittaamista. Luvussa esitellään lyhyesti myös kolme kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaristoa. Kolmannessa luvussa keskitytään Balanced Scorecardin eli tasapainoisen tuloskortin esittelyyn. Lisäksi luvussa esitellään strategiakartta, joka on tärkeä työkalu strategian tulkitsemisessä sekä mittareiden suunnittelussa. Luvun lopussa esitetään myös tuloskortin saamaa kritiikkiä. Tämän jälkeen neljännessä luvussa käsitellään itse tapaustutkimus. Luvussa esitellään toimeksiantaja, heidän nykyinen mittaristo sekä tehdään teoriaan pohjautuen esityksiä heidän mittaristonsa kehittämiseksi. Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa pyritään tiivistämään vastaukset tutkimusongelmiin sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

## 2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN

### 2.1 Suorituskyky ja sen ulottuvuudet

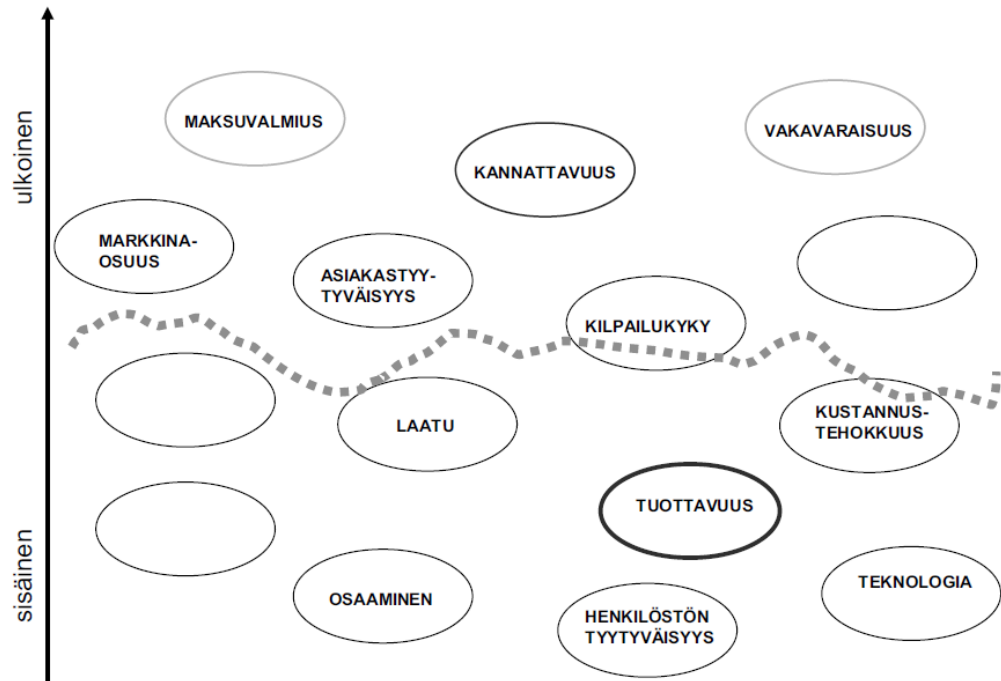
Suorituskyky voidaan Laitisen (2003, 21) mukaan määritellä ”yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin”. Tässä määritelmässä mainitut ulottuvuudet liittyvät yrityksen omistajien tarpeiden maksimaaliseen tyydyttämiseen sekä sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen riittävällä tasolla (Laitinen 2003, 366).

Suorituskyvyn tarkastelussa painopisteeksi voidaan valita itse suoritus tai suorituskyky. Suoritusta mitattaessa ja tarkastellessa keskitytään toteutuneen suorituksen onnistumiseen. Tällöin siis tarkastellaan tapahtuneita asioita eli menneisyyttä. Suorituskykyä mitattaessa ja tarkastellessa puolestaan keskitytään organisaation potentiaaliin ja kapasiteettiin, eli siis kykyyn toimia sekä kykyyn suoriutua tavoitteista. Suorituskyvyn mittauksessa tarkastelun kohteena voidaan siis katsoa olevan tulevaisuus. (Laitinen 2003, 366; Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 3.)

Sink (1985) on jakanut suorituskyvyn seitsemään osa-alueeseen: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja uudistuminen (Sink 1985, Rantasen 2001, 5 mukaan). Muitakin suorituskyvyn osa-alueita voidaan löytää kuten esimerkiksi kilpailukyky. Tärkein suorituskyvyn osa-alue on kuitenkin kannattavuus, joka kuvaa organisaation toiminnasta syntyvien tuottojen sekä näiden tuottojen aikaansaamisesta syntyneiden kulujen erotuksena syntyvää voittoa. (Ukko ym. 2007, 4.)

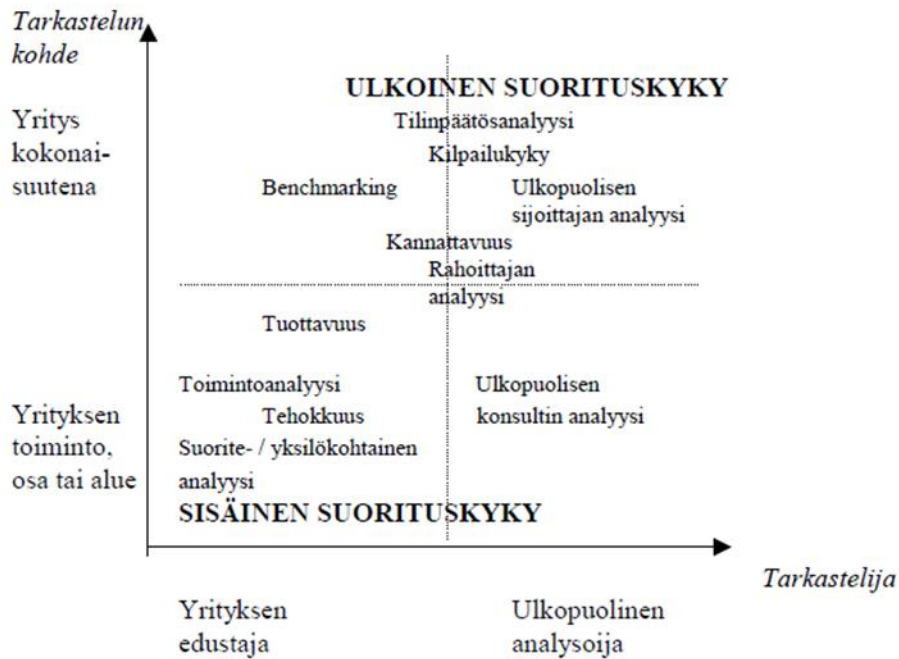
Kuviossa 2 on Rantasen (2005) laatima esitys suorituskyvyn osa-alueiden kentästä. Kuviossa osa-alueet vaikuttavat toisiinsa kierteenomaisesti. Esimerkiksi teknologia, osaaminen ja henkilöstön tyytyväisyys vaikuttavat kaikki organisaation tuottavuuteen. Tuottavuuden kasvu puolestaan johtaa alentuviin yksikkökustannuksiin eli kustannustehokkuuteen, jonka kautta organisaation kilpailukyky kasvaa. Tehokkaan kilpailukyvyn kautta sekä markkinaosuus että kannattavuus kasvavat. Kannattavuuden kautta organisaatiolle syntyy varallisuutta, jolloin maksuvalmius ja vakavaraisuus paranevat. Syntyntyä

varallisuutta voidaan investoida osaamiseen kouluttamalla henkilöitä, teknologiaan hankkimalla tehokkaampia tuotantovälineitä sekä henkilöstön tyytyväisyyteen. Kannattava organisaatio pystyy siis sijoittamaan varallisuutta suorituskyvyn parantamisen edellytyksiin, ja tätä kautta parantamaan suorituskyyään edelleen. (Ukko ym. 2007, 6.)



Kuvio 2. Rantasen (2005) esitys suorituskyvyn osa-alueiden kentästä (Ukko ym. 2007, 7)

Kuviossa 2 käy myös ilmi se, että suorituskyvyn osa-alueet voidaan sijoittaa ulkoisen sekä sisäisen suorituskyvyn pääalueisiin. Osa-alueiden sijoittumiseen pääalueiden alle voi kuitenkin jossain määrin vaikuttaa tarkastelijan mieltymykset. Kuviossa 3 on puolestaan esitetty, kuinka suorituskyy jakautuu tarkastelijan sekä tarkastelun kohteen perusteella sekä sisäiseen että ulkoiseen suorituskyykyy. (Rantanen 2001, 5.)



Kuvio 3. Organisaation ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2001, 5)

Kuten kuvio 3 käy ilmi, niin sisäistä suorituskykyä seurattaessa keskitytään yleensä vain pienempään osaan yrityksestä, kuten sen toiminnot. Sisäisen suorituskyvyn tarkastelijalla, eli yleensä yrityksen edustajalla, on käytössään lähes kaikki yrityksen informaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että suorituskykyä pystytään tarkkailemaan yksityiskohtaisemmalla ja tarkemmalla tasolla. Sisäistä suorituskykyä pystyy tarkkailemaan myös ulkopuolinen henkilö kuten konsultti. (Rantanen 2001, 5-6.)

Ulkoisen suorituskyvyn tarkkailu puolestaan tapahtuu yleensä ulkopuolisen tarkkailijan toimesta, jolla ei ole yhteyttä yritykseen. Tällöin käytössä on vain koko yritystä koskevat julkiset taloustiedot, jonka seurauksena tarkkailun kohteeksi tulee yritys kokonaisuudessaan. Yritykset pystyvät tietysti myös itse seuraamaan ulkoista suorituskykyään esimerkiksi benchmarking-menetelmän avulla, jossa yritystä tarkkaillaan kokonaisuutena ja sen suorituskykyä vertaillaan toimialan johtaviin yrityksiin. (Rantanen 2001, 6.)

## 2.2 Motiivit suorituskyvyn mittaamiseen

*Mitä et voi mitata, sitä et voi parantaa* kuuluu vanha sanonta ja se soveltuu myös organisaation suorituskykyyn. Organisaatioiden on kehitettävä suorituskykyään

jatkuvasti, jotta muuttuvassa toimintaympäristössä pystytään tyydyttämään sidosryhmien tarpeet sekä säilyttämään kilpailukyky. (Rantanen 2001, 8.)

Suorituskyvyn mittaamisen perimmäisenä tarkoituksena on tiedon tuottaminen johdon päätöksenteon tueksi. Mittaamalla saadaan kartoitettua organisaation nykytilanne, ja sen perusteella johto pystyy valitsemaan toiminnan kehittämisalueet sekä – kohteet. (Laitinen 2003, 71.) Parhaimmillaan mittaamisen tuottamasta tiedosta pystytään analysoimaan syy-seuraussuhteita onnistumisen ja sen taustalla olevien tekijöiden välillä (Rantanen 2001, 7).

Mittaamisesta saatavaa hyötyä on hankalaa mitata rahassa, jolloin suuria investointeja tai resurssien sitomista mittaristoon voi olla vaikeaa perustella. Nykyisin tietojen keräämiseen ja mittariston toteuttamiseen kelpaa esim. Excel, joka kuuluu lähes jokaisen organisaation työkaluihin. Tämän lisäksi organisaatiossa on olemassa useita tietojärjestelmiä ja tietokantoja, joista tietoja voi poimia mittariston käyttöön suhteellisen pienellä vaivalla. Kustannusten pieneneminen ja teknologian kehitys ovatkin alentaneet kynnystä tuoda perinteisten pääoman tuotto ja kate mittareiden rinnalle enemmän ei-taloudellisia mittareita (Ukko ym. 2007, 10).

Ukko ym. (2007, 10) kirjasivat teoksessa ”Suorituskyky nousuun!” seuraavan joukon asioita syiksi suorituskyvyn kokonaisvaltaisemman mittaamisen kiinnostuksen kasvuun:

- *työn luonteen muuttuminen (Välittömien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on pienentynyt oleellisesti)*
- *kilpailun kiristyminen*
- *uudet ajattelumallit kuten kokonaislaatuajattelu (TQM) sekä benchmarking*
- *kansalliset ja kansainväliset laatupalkinnot*
- *roolien muuttuminen yrityksessä: myös muut kuin laskentahenkilöstö osallistuvat suorituskyvyn mittaukseen ja tiedon keräämiseen*
- *muuttuneet ulkoiset vaatimukset. Esimerkiksi lainsäädännön avulla voidaan vaatia yrityksiä seuraamaan ja dokumentoimaan tiettyjä toimintoja*

- *informaatioteknologian nopea kehittyminen.*

Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukseksi on yleensä todettu tiedon tuottaminen päätöksenteon avuksi. Mittaristoa voidaan käyttää myös ohjaustarkoitukseen, jolloin pyrkimyksenä on mitata, kuinka hyvin organisaatio on pystynyt toteuttamaan strategiaansa. (Ukko ym. 2007, 11.) Mittaaminen mahdollistaa myös vertailun. Vertailua voidaan tehdä kilpaileviin yrityksiin, oman organisaation yksikköjen tai toimipisteiden välillä tai vaikka oman organisaation ennusteisiin tai aikaisempiin mittaustuloksiin. (Rantanen & Holtari 1999, 30.)

Suorituskyvyn mittareille löytyy kuitenkin monia muitakin käyttötarkoituksia, joiksi Lönnqvist (2002) on kirjannut muiden muassa seuraavia asioita (Lönnqvist 2002, Ukko ym. 2007, 11 mukaan):

- *henkilöstön toiminnan ohjaaminen*
- *tärkeiden tavoitteiden kommunikointi*
- *toiminnan nykytason arvioiminen*
- *yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi*
- *ongelmien havaitseminen*
- *henkilöstön motivoiminen*
- *strategian toteutumisen seuraaminen*
- *päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen*
- *tulevien tilanteiden ennustaminen*
- *tulospalkkion mahdollistaminen.*

Yleensä motivaatio suorituskyvyn mittaamiselle löytyy halusta seurata ja kehittää toimintaa. Se mitä muita käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittaamisella halutaan saavuttaa, riippuu organisaation tarpeista ja tavoitteista.

### 2.3 Suorituskyvyn mittarit

Suorituskyvyn mittareiden tulee tuottaa tietoa sellaisista tekijöistä, joihin omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa. Mittari on turha, mikäli sen tuottama mittaustulos ei aiheuta organisaatiossa minkäänlaisia toimenpiteitä, joko tuloksen korjaamiseksi tai toiminnan kehittämiseksi. Toki oman vaikutusvallan



ulkopuolelle jääviä mittareita kuten kuluttajaindeksi tai markkinahintojen muutokset, voidaan hyödyntää selitettäessä muutoksia omissa mittareissa, muttei niitä välttämättä kannata sisällyttää omaan mittaristoon. (Tenhunen & Ukko 2001, 7-12.)

### 2.3.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Perinteiset tilinpäätöksistä johdetut taloudelliset mittarit ovat jo niin pitkälti vakiintuneita, että niiden laatimiseen on olemassa normeja sekä ohjeita (Tenhunen & Ukko 2001, 6; Rantanen 2001, 6). Pelkkien taloudellisten mittareiden käyttäminen toiminnan ohjaamisessa voi kuitenkin Ukko ym. (2007, 10) mukaan johtaa johonkin seuraavista:

- *lyhytnäköisyyteen: esimerkiksi investointeja teknologiaan tai henkilöstön osaamiseen sekä tyytyväisyyteen jätetään toteuttamatta, jotta lyhyen tähtäimen tulosta saadaan koristeltua. Pidemmällä aikavälillä tämä johtaa kilpailukyvyn heikentymiseen*
- *strategisen näkemyksen puutteeseen: taloudelliset mittarit eivät tuota tietoa esimerkiksi laadusta tai henkilöstön työtyytyväisyydestä*
- *keskittymiseen yksittäisten asioiden korjaamiseen, jatkuvan parantamisen sijaan*
- *osa-optimointiin.*

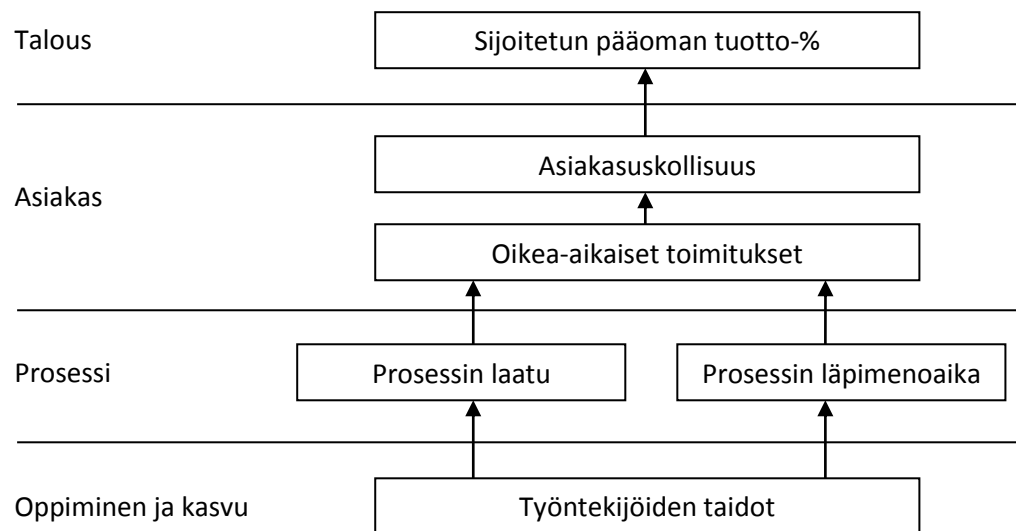
Taloudelliset mittarit eivät myöskään pysty tuottamaan tärkeää tietoa muun muassa asiakkaiden tarpeista tai kilpailijoista (Ukko ym. 2007, 10). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taloudelliset mittarit olisi heitettävä roskakoriin. Taloudellisista mittareista saadaan edelleen arvokasta tietoa organisaation nykytilanteesta. Esimerkiksi kannattavuus ja maksuvalmius ovat asioita, joita organisaatioiden tulisi seurata. (Tenhunen & Ukko 2001, 6.)

Taloudelliset mittarit tarvitsevat rinnalleen ei-taloudellisia mittareita, joiden avulla pystytään seuraamaan muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyttä, työntekijöiden hyvinvointia ja työmotivaatiota sekä oman toiminnan laatua. Ei-taloudellisten mittareiden analysointi voi myös antaa paremman kuvan organisaation

tulevaisuuden toimintaedellytyksistä kuin taloudelliset mittarit. (Tenhunen & Ukko 2001, 6.)

Tasapainoinen taloudellisten sekä ei-taloudellisten mittareiden hyödyntäminen mahdollistaa toiminnan nykytilanteen sekä jatkuvuuden toimintaedellytysten seuraamisen. (Tenhunen & Ukko 2001, 6.)

Jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin on vain yksi tapa jakaa mittarit. Muita tapoja on muun muassa jako syy- ja seurausmittareihin. Tavallisesti taloudelliset mittarit ovat seurausmittareita, joiden tuloksia pyritään selittämään sisäisen suorituskyvyn syymittareilla. (Tenhunen & Ukko 2001, 10.)



Kuvio 4. Syy-seuraussuhde esimerkki (Kaplan & Norton 1996, 31)

Kuviossa 4 on esitetty Kaplanin ja Nortonin tuloskorttimallissa käytetty syy-seuraussuhde esimerkki. Tässä esimerkissä on päätelty, että sijoitetun pääoman tuottoprosenttiin vaikuttaa vahvasti asiakasuskollisuus. Asiakkaiden on puolestaan tutkittu arvostavan oikea-aikaisia toimituksia, jolloin toimitusten oikea-aikaisuus on nostettu mittariksi. Oikea-aikaisten toimitusten takaamiseksi organisaation on onnistuttava takaamaan prosessin laatu sekä nopea läpimenoaika. Tämä onnistuu kouluttamalla työntekijöitä sekä kehittämällä heidän taitoja. Esimerkissä sijoitetun pääoman tuotto-% on siis seurausmittari jonka arvoa pyritään selittämään syymittareilla. (Kaplan & Norton 1996, 30.)

Mittarit voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin. Kovilla mittareilla tarkoitetaan asioita, joita ilmaistaan ”kovalla” faktoihin perustuvalla numerotiedolla. Tavalliset talousmittarit ovat kovia mittareita, sillä niiden tiedot voidaan poimia

laskentajärjestelmistä tai kirjanpidosta. Myös ei-taloudelliset mittarit voivat olla kovia, esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä. Pehmeät mittarit puolestaan ovat mittareita, joita on vaikeaa tai jopa mahdotonta ilmaista numeerisena tietona. Pehmeät mittarit edustavat enemmän mielipiteitä tai arvioita mitattavasta asiasta, kuin objektiivisia faktoja. Esimerkiksi asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen tuottaa pehmeää tietoa, vaikka tyytyväisyydelle annettaisiinkin arvosana. (Rantanen 2001, 3.)

Mittareiden jakaminen on myös mahdollista subjektiivisiin sekä objektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit ovat faktoihin perustuvia, esimerkiksi reklamaatioiden määrä on laskettavissa oleva fakta. Subjektiiviset mittarit puolestaan ovat, pehmeiden mittareiden tavalla, enemmän mielipiteitä kun faktoja, esimerkiksi työilmapiirimittaus, jossa henkilöstö antaa oman mielipiteensä ilmapiiristä. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää & Vuolle 2010, 119.) On myös olemassa puoli-objektiivisiä mittareita kuten esimerkiksi palvelun laadun arviointi. Laatua voidaan arvioida objektiivisesti tehdyn palvelusopimuksen perusteella, jolloin sopimuksessa olevien kriteereiden tulee täytyä. Kriteereiden ylittävältä osalta palvelun laadun arviointi on kuitenkin subjektiivista arviointia.

### 2.3.2 Hyvän mittarin ominaisuudet

Jotta mittareiden tuottamaa tietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteossa ja toiminnan ohjaamisessa, täytyy mittareiden täyttää tietyt ominaisuudet.

Seuraavassa on Sinkin (1985) näkemys mittareille asetettavista kriteereistä (Sink 1985, Rantasen & Holtarin 1999, 20 mukaan):

1. *validiteetti, tiedon pitää mitata juuri tarkoitettua mittauksen kohdetta*
2. *harhattomuus ja tarkkuus, näitä kuvaa tilanne, jossa mittaustulokset kasaantuvat pienelle alueelle mittaustuloksen 'ympäri'*
3. *kokonaisvaltaisuus, täydellisyys. Mittausjärjestelmässä käytettyjen mittareiden täytyy yhdessä muodostaa tasapainoinen kuva toiminnasta*
4. *ainutlaatuisuus, vain yksi mittari järjestelmässä kuvaa tiettyä mitattavaa ominaisuutta*

5. *reliabiliteetti, tulosten oltava luotettavia eli mittausta toistettaessa virheiden oltava yhdenmukaisia tai mahdollisimman pieniä*
6. *ymmärrettävyys, mittareiden tai mittausjärjestelmän tulisi olla yksinkertaisia ja kaikkien ymmärrettävissä*
7. *kvantifioitavuus, tulokset esitettävä mielellään suureina, ymmärrettävässä muodossa, pois sulkematta laadullisten mittareiden tärkeyttä*
8. *kontrolloitavuus, mittareiden oltava ohjattavissa*
9. *kustannustehokkuus, mittareiden ja mittausjärjestelmän oltava sellainen , että niistä saatava hyöty ylittää uhratut panokset.*

Tähän listaan voidaan löytää lisää kriteereitä muun muassa Laitisen (2003. 147-165) esittämistä mittausteoreettisista ominaisuuksista, joista edellisestä listasta puuttui vielä relevanttius sekä uskottavuus. Relevanttius eli oleellisuus tarkoittaa sitä kuinka oleellinen mittarin tuottama tieto on päätöksenteon kannalta. Relevantin mittarin arvossa tapahtuvien muutosten pitää johtaa päätöksiin tai toimenpiteisiin. Mitä pienemmät muutokset mittarin arvossa aiheuttavat toimenpiteitä, sitä oleellisempi mittari on. Mikäli mittarin tuottama tieto on päätöksenteon kannalta yhdentekevää, ei mittari silloin ole relevantti.

Toisaalta relevanttikin mittari voi jäädä johdon päätöksenteossa huomiotta jos mittari ei ole uskottava. Uskottavuus kertoo siis mittarin luotettavuudesta. Mittarin uskottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muiden muassa validiteetti ja reliabiliteetti, mutta näidenkään täyttyminen ei takaa mittarin uskottavuutta. Uskottavuuden puute voi usein johtua laskentaperiaatteiden monimutkaisuudesta, jolloin päätöksentekijät luottavat omaan intuitioon mittarin tuottaman tiedon sijaan. Ratkaisu tähän on että päätöksentekijät ovat mukana laatimassa dokumentoituja laskentasääntöjä mittareille, jolloin he ymmärtävät tarkalleen mitä mittari laskee. (Laitinen 2003, 147-165.)

Hyville mittareille löytyy siis paljon erilaisia kriteereitä, joita niiden täytyisi täyttää. Olve, Roy & Wetter (1998, 88) ovat kuitenkin sitä mieltä, että välillä näiden kriteereiden kanssa mennään liiallisuuksiin. Joskus jopa mittaamisen merkitys kyseenalaistetaan, jos mittarit eivät ole täydellisiä. Täydellisten mittareiden puute ei kuitenkaan ole Olve ym. mielestä hyvä syy luopua mittaamisesta. Mittareiden on toki tarkoitus tuottaa mahdollisimman oikeellista ja

luotettavaa tietoa, mutta myös epätäydelliset mittarit auttavat korostamaan kriittisiä asioita.

### 2.3.3 Mittareiden määrä

Mittareiden määrä muotoutuu sen mukaan mihin tarkoitukseen mittaristoa ollaan kulloinkin laatimassa. Koko organisaationkattavassa mittaristossa, riittää pienempi määrä laaja-alaisia strategisia mittareita. Alemmille tasoille, kuten osasto- tai henkilötaso, suunniteltavissa mittaristoissa, mittareiden määrä voi helposti kasvaa, koska mitattavina ovat yksityiskohtaiset, operatiiviset asiat. (Rantanen & Holtari 1999, 24.)

Mittareiden määrällä ei siis ole mitään yksiselitteistä oikeaa lukumäärää. Liian pieni määrä mittareita, voi kuitenkin johtaa siihen ettei seurattavasta asiasta saada luotettavaa ja ymmärrettävää kuvaa, kun taas liian suuri määrä voi aiheuttaa kyllästymisen tietomäärään ja sen aktiiviseen seuraamiseen. (Olve ym.1998, 101.)

Lähtökohtaisesti on helpompaa lähteä suunnittelemaan suppeampaa mittaristoa, ja pohtia mitä hyötyjä tai haittoja mittareiden lisääminen toisi mukanaan.

Mittareiden määrän kasvaessa pystytään ottamaan huomioon useampia näkökulmia ja saadaan kattavampi kuva mittauksen kohteista. Toisaalta suuri mittarimäärä vaatii paljon suunnittelua ja ylläpitoa, joka sitoo resursseja.

Mittariston teho myös heikentyy, kun pyritään seuraamaan ja ymmärtämään liian monia asioita. (Tenhunen & Ukko 2001, 9; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 133.)

## 2.4 Suorituskyvyn mittaaminen palvelualalla

Palvelualalla organisaatiot tuottavat palveluita. Palveluille on luonteenomaista niiden aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus (Lönnqvist ym. 2010, 39). Palvelualan suorituskyvyn mittaamisen haasteet liittyvät juuri näihin luonteenomaisuuksiin.

Ensimmäinen haaste on itse tuotoksen määrittely. Palvelutuotokset voidaan jakaa sekä välittömiin että välillisiin tuotoksiin. Välitön tuotos on esimerkiksi

koulutuspäivä, johon eri organisaation työntekijät voivat osallistua.

Koulutuspäivän välillisenä tai epäsuorana tuotoksena olisi tarkoitus syntyä oppimista. Tuotoksen määrittelyn tekee vaikeaksi palvelun aineettomuus, joka hankaloittaa rajan vetämistä välittömien ja välillisten tuotosten kesken. (Lönnqvist ym. 2010, 131-132.)

Toinen haaste liittyy palveluiden heterogeenisyyteen, eli siihen että palvelutuotteiden sisältö ja laatu eivät säily vakiona. Palvelusuuritteet räätälöidään useasti asiakkaan tarpeiden mukaisesti, jolloin jokaiselle asiakkaalle syntyy oma palvelupaketti. Vaikka palvelupaketti olisi sama useammalla asiakkaalla, tai vaikka olisi kyse samalle asiakkaalle, saman palvelupaketin toimittamisesta useampaan kertaan, niin palvelun laadussa voi tapahtua suurehkojakin vaihteluita. Tätä selittää työntekijöiden keskeinen rooli palvelun toteuttamisessa, jolloin koneiden tuottamaan laadun tasaisuuteen on mahdotonta päästä. (Lönnqvist ym. 2010, 126)

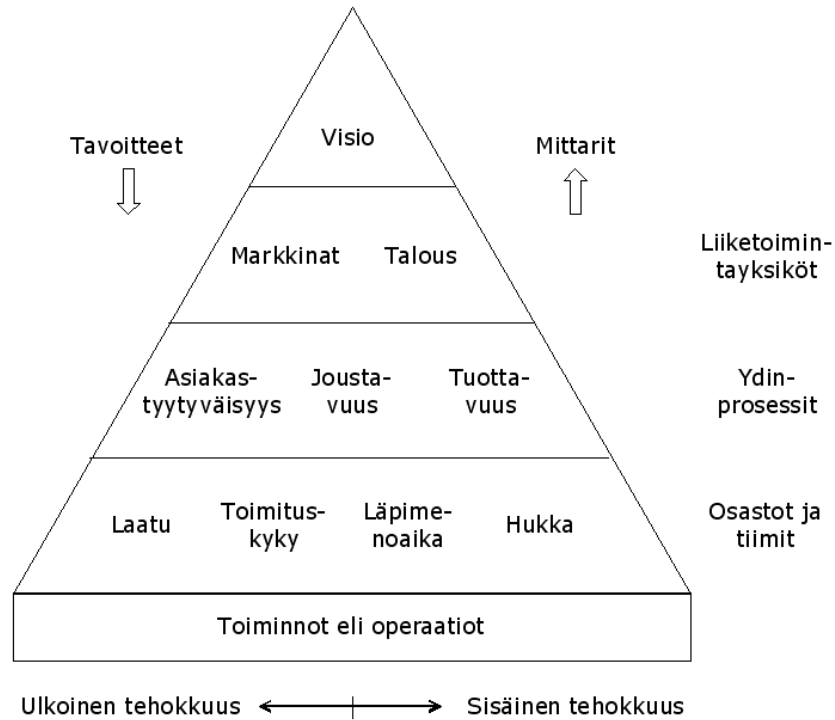
Kolmantena haasteena on asiakkaan roolin huomiointi. Asiakkaat arvostavat palveluiden hyödyllisyyttä eli vaikutusta, pelkkä tuotos ei ole siis riittävä. Aikaisemminkin esimerkkinä käytetty koulutuspäivä oli siis tuotos. Organisaatiot, jotka maksavat siitä, että heidän työntekijänsä saavat osallistua koulutuspäivään, eivät maksa tästä tuotoksesta, vaan he odottavat että tuotos saa heidän työntekijöissään aikaan vaikutuksen eli oppimista. Usein tällaiset vaikutukset paljastuvat vasta pidemmän ajan kuluessa, joten niiden huomioiminen mittareissa on hankalaa. (Lönnqvist ym. 2010, 126.)

## 2.5 Kokonaisvaltaisen suorituskvyn mittarit

Mittarit keskittyvät helposti liikaa yksittäiseen näkökulmaan tai sidosryhmään, jolloin ei saada kokonaisvaltaista kuvaa suorituskvystä. Tämän takia on kehitetty useita kokonaisvaltaisia suorituskvyn mittarit, joissa pyritään luomaan laaja ja kattava kuva organisaation suorituskvystä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti suorituskvypyramidi, dynaamisen suorituskvyn mittausjärjestelmä sekä Balanced Scorecard. (Rantanen & Holtari 1999, 43.)

### 2.5.1 Suorituskykypyramidi

Performance Pyramid System eli suorituskykypyramidi on vuonna 1990 A.S. Judsonin esittämä ja myöhemmin vuonna 1991 R.L. Lynchin ja K.F. Crossin eteenpäin viemä mittaristo. (Laitinen 2003, 385.)



Kuvio 5. Suorituskykypyramidi (Laitinen 2003, 386)

Pyramidimalli (kuvio 5) perustuu hierarkkiseen jakoon, jossa organisaatio jaetaan neljälle tasolle. Ensimmäisellä tasolla yritysjohto määrittää organisaation vision. Toisella tasolla visiosta johdetaan liiketoimintayksiköille tavoitteet, jotka toteuttamalla visio pystytään saavuttamaan. Nämä tavoitteet määritellään markkinoihin (asiakkaiden preferenssit) sekä talouteen (osakkeenomistajien preferenssit) liittyviksi, ja ne voidaan saavuttaa toteuttamalla kolmannen tason tavoitteet. Kolmannella tasolla määritellään operatiivisten järjestelmien tavoitteet asiakastyytyväisyyden, joustavuuden sekä tuottavuuden kannalta. Neljännellä eli alimmalla tasolla toiminnoille määritellään operatiivisia tavoitteita koskien laatua, toimituskykyä, läpimenoaika ja hukkaa. (Olive ym. 1998, 27; Laitinen 2003, 385.)

Pyramidissa tavoitteet johdetaan siis ylhäältä alaspäin. Alemman tason tavoitteiden saavuttaminen tukee aina ylemmän tason tavoitteiden saavuttamista,

ja kaikkien tavoitteiden tulisi tukea korkeimman tavoitteen eli vision toteutumista. (Laitinen 2003, 385-387.) Suorituskykypyramidin ajatus perustuu siis vision purkamiseen asiakkaiden ja omistajien preferensseihin perustuviksi tavoitteiksi. Mittareiden tulee mitata sitä kuinka hyvin näiden tavoitteiden täyttämisessä onnistutaan. Kilpailu puolestaan määrittää tason jolle näissä mittareissa on päästävä. (Rantanen 1999, 10-11.)

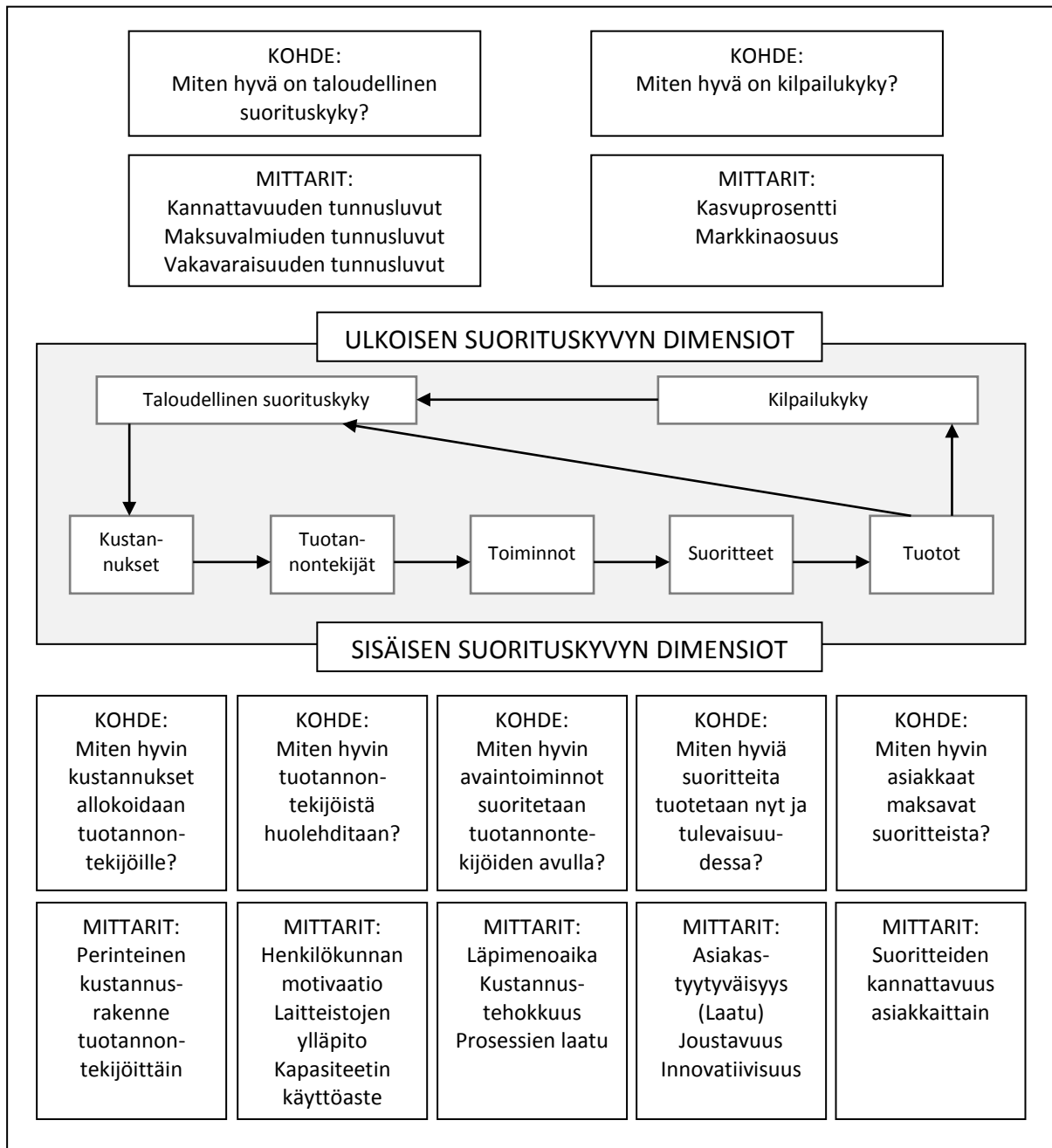
### 2.5.2 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Dynamic Performance Measurement System (DPMS) tai suomeksi dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, on suomalaisen Erkki K. Laitisen vuonna 1996 kehittämä suorituskyvyn mittaristo. (Järvenpää ym. 2010, 289.)

Seuraavalla sivulla kuviossa 6 esitetyn Laitisen mallin kiertokulku lähtee liikkeelle kustannuksista, jossa seurataan resurssien allokointia. Sen jälkeen edetään sisäisen suorituskyvyn dimensioiden kautta ulkoisen suorituskyvyn dimensioihin. Prosessissa dimensioiden välillä vallitsee kausaalisuussuhde ja täten myös mittausjärjestelmän diagnostisuus on mahdollista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että prosessin vaiheet vaikuttavat toinen toisiinsa ja että syitä jonkin dimension heikkouteen pystytään etsimään sitä edeltävistä dimensioista. (Laitinen 2003, 402-404.)

Esimerkiksi toimintojen suorituskyvyn heikentyminen vaikuttaa suoraan suoritteiden laatuun. Syitä suorituskyvyn heikentymiseen voidaan etsiä sitä edeltävästä dimensiosta eli tuotannontekijöistä. Syy voi löytyä vaikka henkilöstön huonosta motivaatiosta, joka puolestaan voi johtua resurssien huonosta allokoinnista. Resurssien huono allokointi voi puolestaan johtua siitä, että edellisenä vuonna yrityksen taloudellinen suorituskyky oli heikkoa, josta johtuen tänä vuonna ei ollut varaa virkistystoimien järjestämiseen, joka johti henkilöstön heikentyneeseen motivaatioon ja vaikutti sen kautta suorituskyvyn heikentymiseen ja niin edespäin. (Laitinen 2003, 402-404.)





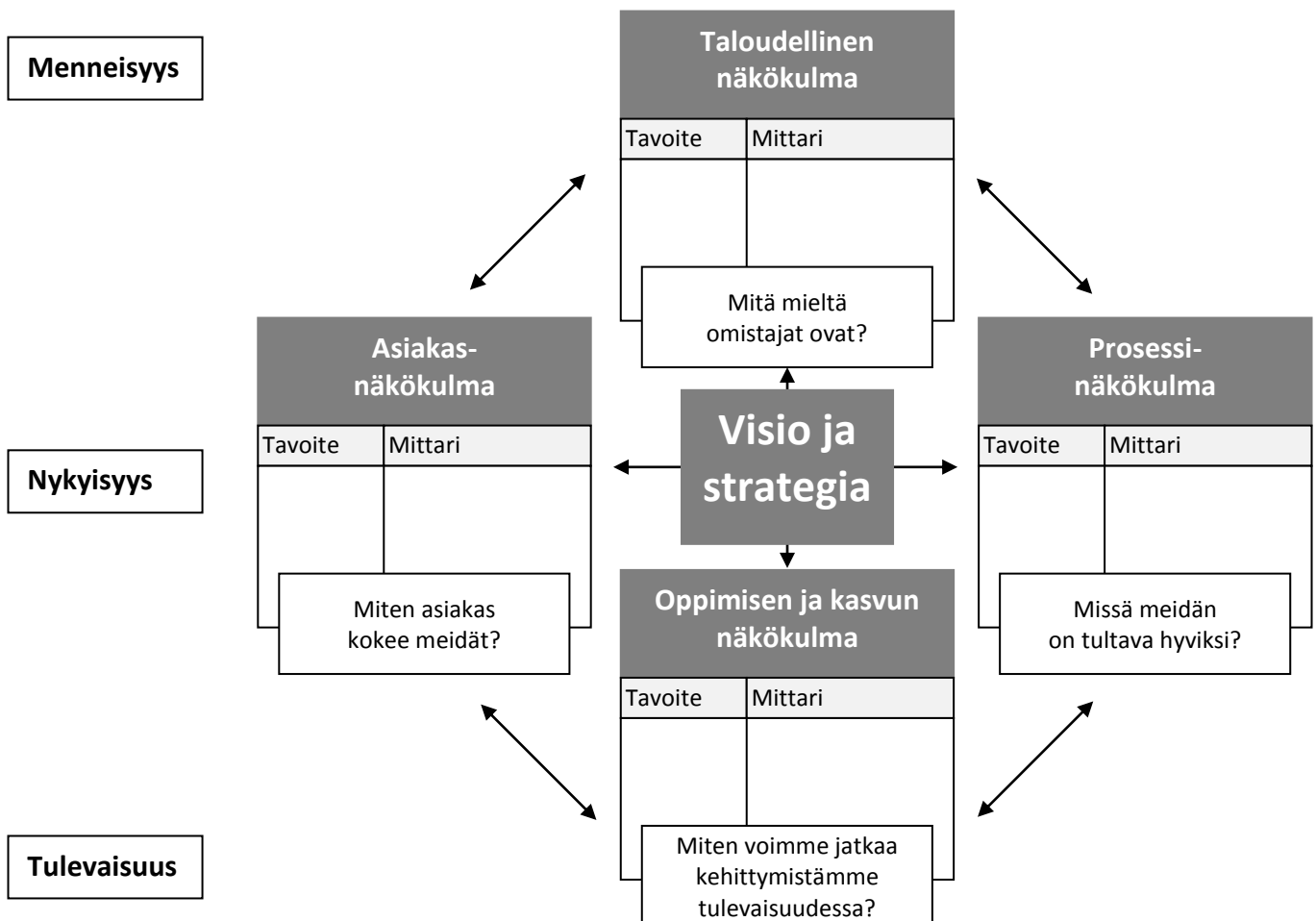
Kuvio 6. Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Laitinen 2003, 403)

Prosessin ketju kuvaa siis selvästi sitä, kuinka suorituskyvyn kehittäminen on dynaaminen prosessi, jossa yhdessä asiassa onnistuminen voi johtaa koko toiminnan nousukierteeseen tai päinvastaisesti syntyvään laskukierteeseen. (Laitinen 2003, 404-405.)

### 2.5.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti tai tulokortti on vuonna 1992 Robert Kaplanin ja David Nortonin esittämä suorituskymittaristo (Kaplan & Norton 1992, 71). Kaplanin ja Nortonin (1996, 24) mukaan tulokortin tarkoituksena on tulkita visio ja strategia ymmärrettäviksi mittareiksi.

Kuviossa 7 on esitetty Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tulokortin malli. Malli hakee tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden, syy- ja seurausmittareiden sekä ulkoisen että sisäisen suorituskyvyn mittareiden välille. Tasapainoisuuden lisäksi mallissa otetaan huomioon eri näkökulmat, joiden avulla organisaation suorituskyvystä saadaan kokonaisvaltainen kuva. (Rantanen & Holtari 1999, 45.)



Kuvio 7. Balanced Scorecard (Olve ym. 1998, 16)

Tuloskorttimallin keskellä ovat visio ja strategia. Visio kuvastaa tilaa, johon organisaatio pyrkii pääsemään ja strategia puolestaan kertoo, kuinka visio saavutetaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 60-61.) Tuloskortin on tarkoituksena toimia ohjausjärjestelmänä. Strategiakarttojen avulla suunnitellun tuloskortin mittarit luovat konkreettisia tavoitteita, joiden saavuttaminen tukee strategian toteutumista ja sitä kautta vision tavoittelua. (Malmi ym. 2002, 36.)

### 3 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

#### 3.1 Tulokortin historia

Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin yhteistyö alkoi vuonna 1990 kun he olivat mukana tutkimusprojektissa, jossa selvitettiin suorituskyvyn mittaamista amerikkalaisissa suuryrityksissä. Kaplan ja Norton halusivat yritysten ottavan taloudellisten mittareiden lisäksi huomioon ei-taloudelliset mittarit, joiden avulla pystyttäisiin mittaamaan myös aineettoman pääoman kehittämisestä saatavaa arvoa. Tämän tutkimusprojektin pohjalta syntyi Balanced Scorecard, jonka Kaplan ja Norton esittelivät vuonna 1992 Harvard Business Review:ssa julkaistussa artikkelissa The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. (Kaplan & Norton 1992, 4; Kaplan & Norton 2004, 11.)

Artikkeli herätti yritysjohtajien kiinnostuksen. Tämän seurauksena Kaplan ja Norton saivat useita yhteydenottoja eri yritysten johtajilta, jotka halusivat apua tulokortin käyttöönotossa heidän omissa organisaatioissaan. (Kaplan & Norton 1996, 8.) Tehdessään yhteistyötä eri yritysten kanssa, Kaplan ja Norton huomasivat että muutamat yritysjohtajista olivat löytäneet tulokortille käyttötarkoituksen, jota he eivät itse olleet ajatelleet. Tulokorttia käytettiin uusien strategioiden rantauttamiseen. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan ymmärtänyt luoda linkkiä mittariston ja strategian välille, jolloin ei mitattu asioita joissa onnistuminen oli strategian kannalta oleellista. Strategian ja mittariston välisen linkin tärkeyttä Kaplan ja Norton kuvasivat artikkelissaan Putting the Balanced Scorecard to Work. (Kaplan & Norton 1996, 8.)

Vuonna 1996 Kaplan ja Norton päättivät, että yhteistyö yritysten kanssa ja mittariston nopea kehittyminen oli opettanut heille tulokortista paljon enemmän kuin mitä he pystyisivät sisällyttämään lehtiartikkeleihin. Niinpä he kirjoittivat kirjan The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, jonka tarkoituksena oli olla kattava ja mahdollisimman kokonaisvaltainen teos. Kaplan ja Norton totesivat kuitenkin jo kirjaa kirjoittaessaan, että kyseessä on vain ”progress report” eli kehitysraportti, sillä he uskoivat että konsepti kehittyy ja muuttuu myös tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 9.)

Tämä uskomus osoittautui oikeaksi, sillä myöhemmin Kaplan ja Norton kirjoittivat teoksen *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* sekä teoksen *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Teoksissa tulokorttia esitellään jo strategisena johtamis- ja ohjausjärjestelmänä. Jälkimmäisessä teoksessa esitellään myös tarkemmin strategiakartan idea, jota Kaplan ja Norton pitävät jopa yhtä tärkeänä kuin itse tulokorttia. (Kaplan & Norton 2004, 13-14.)

### 3.2 Visio ja strategia

Tulokortti malli on strategian toteuttamisen väline, joka pohjautuu organisaation visioon sekä strategiaan. Malli pyrkii korostamaan toiminnan tärkeimpiä strategisia tavoitteita sekä saamaan organisaation keskittymään niiden saavuttamiseen entistä tehokkaammin. Siksi onkin tärkeää selvittää, onko organisaatiolla yhteinen ymmärrys visiosta ja strategiasta. (Olive ym. 1998, 54.)

Visio luo kuvauksen tulevaisuuden tilasta, johon organisaatio tavoittelee pääsevänsä. Vision on tarkoituksena olla realistinen, mutta kuitenkin myös haastava, eli sellainen jonka saavuttamiseksi toiminnan täytyy kehittyä. Vision olisi hyvä myös sisältää määräaika, johon mennessä se pyritään saavuttamaan. Ilman määräaikaa, on vaarana että visio vaikuttaa pelkältä toiveajattelulta, joka on yhtä etäällä tänään kuin vuoden päästäkin. Kaukainen visio voi johdon mielestä olla organisaatiolle sopiva, mutta silloin johdon tulisi kuitenkin miettiä, kuinka organisaation täytyy muuttua ennen kuin tämä kaukainen visio voidaan saavuttaa. Eli johdon tulisi asettaa konkreettisia välietappeja lyhyemmän ajan päähän, joihin koko henkilöstön on helpompi samaistua. (Malmi ym. 2002, 60; Tuominen 2005, 19)

Strategialle löytyy lukuisia tulkintoja, mutta tulokortin yhteydessä, strategialla yleensä tarkoitetaan keinoja vision saavuttamiseksi (Malmi ym. 2002, 61). Kaplan ja Norton (2002, 84) näkevät strategian sarjana toisiinsa yhteydessä olevia hypoteeseja, eli olettamuksia, jotka kuvaavat kuinka organisaatio pääsee nykytilanteestaan vision määrittelemään tavoitetilaan. Strategia asettaa asiat tärkeysjärjestykseen, ja mahdollistaa organisaation resurssien kohdistamisen eri

toiminnoille. Strategia antaa siis suunnan organisaation toiminnan eteenpäin viemiseksi.

Hyvä strategia on tärkeä, mutta vielä tärkeämpää on kyky toteuttaa strategia. Tähän johtopäätökseen päädyttiin vuonna 1999 FORTUNE -lehdessä julkaistussa artikkelissa "Why CEOs Fail", jossa tutkittiin mikä aiheuttaa amerikkalaisten johtajien epäonnistumiset. Jopa 70 prosentissa tapauksista syynä ei ollut huono strategia, vaan epäonnistuminen strategian toteuttamisessa. (Why CEOs Fail 1999) Myös Ernst & Youngin (1997, 7) tutkimuksessa "Measures that matter" todettiin, että salkunhoitajien eniten arvostama ei-taloudellinen mittari oli organisaation kyky toteuttaa strategiaa, kun strategian laatu jäi vasta kolmanneksi.

Tuloskortin on tarkoitus auttaa organisaatiota strategian toteuttamisessa ja sitä kautta vision saavuttamisessa. Tuloskortin avulla strategian hypoteesit on mahdollista esittää syy- ja seuraussuhteiden sarjana, sekä muuttaa ne konkreettisiksi ja testattaviksi mittareiksi. Näin ollen tuloskorttimittaristo testaa strategian hypoteeseja, sekä tuottaa tietoa strategisten valintojen tekemisen avuksi. (Kaplan & Norton 2002, 84.)

### 3.3 Tuloskortin näkökulmat

Tuloskortin neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näitä näkökulmia on hyödynnetty menestyksekkäästi monien yritysten tuloskorteissa, mutta näiden näkökulmien tarpeellisuutta tai riittävyyttä ei voida todistaa. (Kaplan & Norton 1996, 34.)

Nämä näkökulmat eivät siis välttämättä palvele kaikkia organisaatiota yhtä hyvin, joten on tärkeää että omaa tuloskorttia suunnitellessa mietitään omaan visioon ja strategiaan sopivimmat näkökulmat. Muita näkökulmia, joita voi harkita, ovat esimerkiksi henkilöstön näkökulma, ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym. 2002, 23-24.)

Tuloskortissa kullekin näkökulmalle asetetaan strategiset tavoitteet sekä mittarit, joilla strategisten tavoitteiden toteutumista mitataan. Esimerkiksi henkilöstö näkökulmassa strategisena tavoitteena voi olla motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön motivaatio voi olla mittari jo itsessäänkin, mutta myös siihen

vaikuttavia tekijöitä voidaan mitata. Esimerkiksi koulutus- tai virkistyspäivien määrät voivat toimia mittareina, joilla voidaan olettaa olevan yhteys henkilöstön motivaatioon. Tämän lisäksi jokaiselle mittarille tulisi asettaa tavoitetaso, johon pyritään pääsemään seuraavan mittausjakson aikana. (Olve ym. 1998, 24.)

### 3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma pyrkii mittaamaan asioita, jotka ovat omistajien mielenkiinnon kohteena. Esimerkiksi kannattavuus, sijoitetun pääoman tuotto ja omavaraisuus ovat tavanomaisia asioita, joita taloudellisessa näkökulmassa halutaan mitata. (Malmi ym. 2002, 24.)

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat organisaation strategian, eli tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden, taloudellisia seuraamuksia ja vaikutuksia (Kaplan & Norton 1996, 25). Tämän lisäksi taloudellisten mittareiden avulla pystytään määrittelemään tavoitteet, johon strategialla ja sitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet riippuvat hyvin pitkälti organisaation tilanteesta. Esimerkiksi kovassa kasvuvaiheessa oleva organisaatio keskittyy myynnin kasvua kuvaaviin mittareihin. Ylläpitovaiheessa puolestaan kannattavuuden tärkeys korostuu. (Malmi ym. 2002, 25.)

### 3.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa mitataan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä, eli mietitään asiakkaan näkökulmasta niitä asioita, joissa toiminnan täytyy onnistua, jotta asiakas on tyytyväinen.

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Perusmittarit ovat usein sellaisia, että ne soveltuvat jokaiseen organisaatioon. Niitä ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit puolestaan heijastavat organisaation kilpailun menestystekijöitä. Ne siis mittaavat niitä asioita, joita tarjoamalla organisaatio houkuttelee uusia asiakkaita sekä tekee nykyiset asiakkaat tyytyväisiksi ja uskollisiksi. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi

palvelun hinta, laatu tai toimituksen täsmällisyys ja vasteaika. (Malmi ym. 2003, 25-26.)

### 3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa organisaation tulee tunnistaa ne prosessit, joiden kautta organisaatio pystyy täyttämään asiakkaidensa tarpeet (Kaplan & Norton 1992, 74). Näitä prosesseja voivat olla esimerkiksi tuotantoprosessi, tilaus-toimitus-prosessi, tuotekehitysprosessi tai vaikka yhteistyömahdollisuuksien tunnistamisprosessi. Kaikkia organisaation prosesseja ei kuitenkaan ole järkevää seurata tulokortissa, vaan strategian pohjalta määritetään mitä prosessia tai prosesseja kulloinkin seurataan. (Malmi ym. 2002, 27.) Tavanomaisia mittareita sisäisille prosesseille ovat kannattavuuden ja taloudellisuuden eri mittarit. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 260)

### 3.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

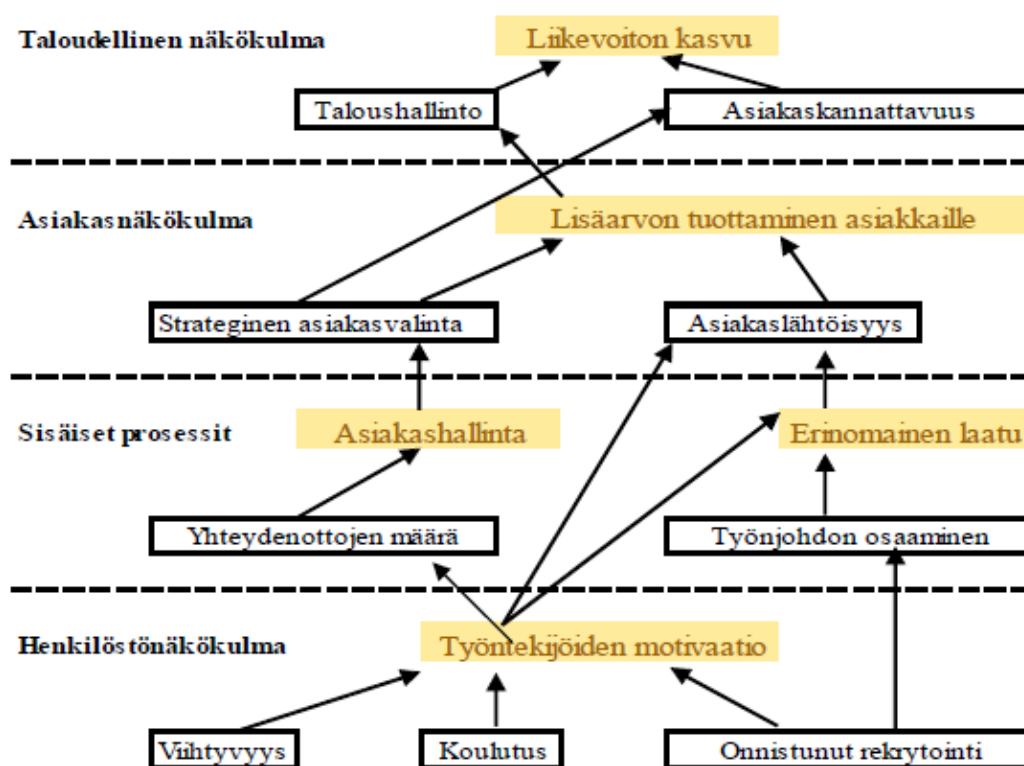
Oppimisen ja kasvun näkökulman tarkoituksena on katsoa tulevaisuuteen. Tämän näkökulman mittarit seuraavat sitä pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja tuottamaan omistajilleen lisäarvoa. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit ovat usein henkilöstöön liittyviä, kuten esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyys, vaihtuvuus tai koulutukseen käytetyt resurssit. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot oppivat ja kasvavat henkilöstönsä kautta. (Malmi ym. 2002, 28.)

## 3.4 Strategiakartta

Strategiakartta sai alkunsa, kun Kaplan ja Norton halusivat yritysten johtajien määrittelevän strategiset tavoitteet, joita he halusivat saavuttaa kussakin tulokortin näkökulmassa. Näitä tavoitteita kirjatessaan, johtajat alkoivat yhdistellä tavoitteita toisiinsa viivoilla, kuvaten niiden välisiä suhteita. Tästä syntyi idea strategian kuvaamisesta tulokortin näkökulmien syy-seuraussuhteina, jota Kaplan ja Norton alkoivat kutsua strategiakartaksi. (Kaplan & Norton 2004, 14.)



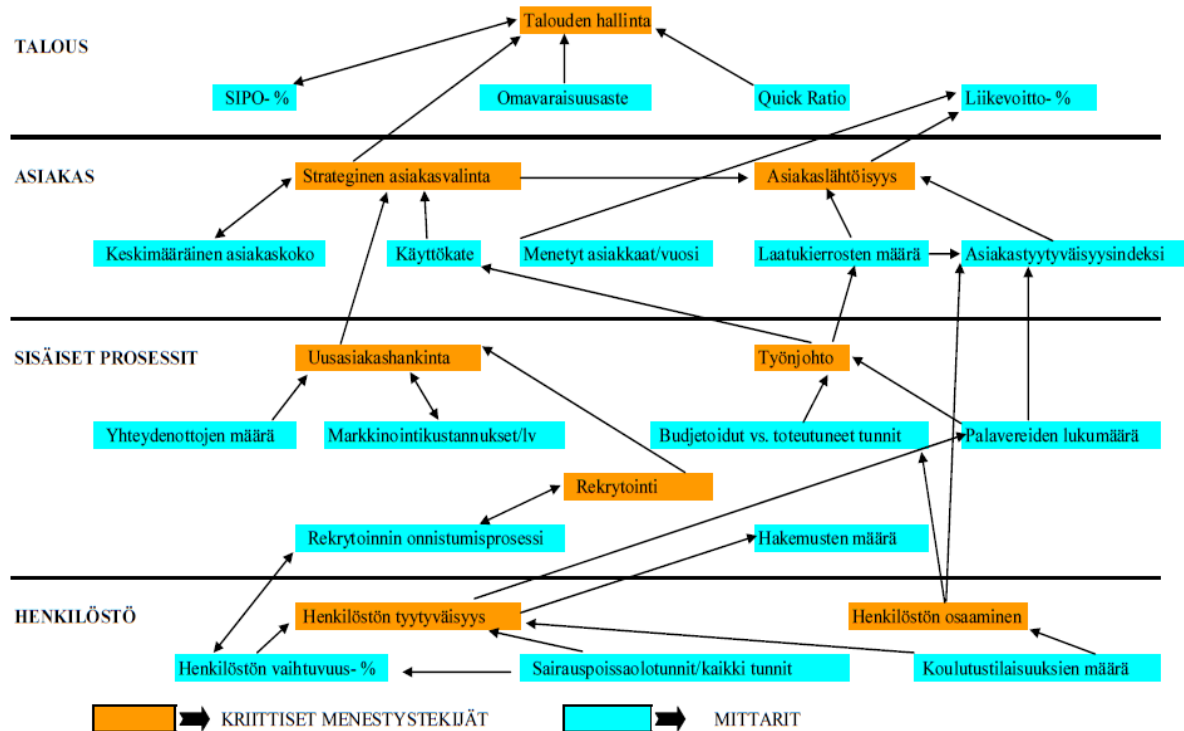
Strategiakartta on siis strategian kuvaamisessa käytettävä malli. Siinä kuvataan strategisten tavoitteiden sekä näiden tavoitteiden kriittisten menestystekijöiden välisiä keskinäisiä vaikutussuhteita. (Kaplan & Norton 2002, 77.) Kaplanin ja Nortonin (2004, 32) mukaan strategiakartta on ”Neljän näkökulman malli, jonka avulla kuvataan organisaation arvon tuottamisen strategia”. Strategiakartan idea hahmottuu kuitenkin paremmin varsinaisen esimerkin kautta, joten kuviossa 8 on Holopaisen (2010) case-yritykselleen laatima strategiakartta.



Kuvio 8. Strategiakartta (Holopainen 2010, 56)

Holopainen on sijoittanut strategiakartassaan (kuvio 8) keltaiselle pohjalle kohdeyrityksen strategiset tavoitteet ja mustareunaisiin laatikoihin näiden strategisten tavoitteiden kriittiset menestystekijät. Holopaisen laatima strategiakartta on hyvä esimerkki siitä kuinka strategiakartan avulla strategia voidaan esittää selkeänä, ymmärrettävänä ja nopeasti silmäiltävänä kuviona. Strategiakartan avulla on helppo tarkistaa että kaikki näkökulmat tulevat huomioiduksi ja että strategia on kokonaisuudessaan yhtenäinen ja looginen (Kaplan & Norton 2004, 32).

Strategiakarttaan voidaan sijoittaa myös mittarit kriittisille menestystekijöille (kuvio 9), jolloin mittareiden ja menestystekijöiden väliset suhteet tulevat myös kuvatuksi.



Kuvio 9. Mittareiden ja kriittisten menestystekijöiden suhteet (Holopainen 2010, 69)

Kun mittarit mietitään kriittisten menestystekijöiden pohjalta, on ne helppo sijoittaa strategiakartan jatkeeksi. Visuaalinen esitystapa auttaa tarkistamaan, että mittaristosta syntyy looginen ja strategian kannalta oleellisiin asioihin keskittyvä kokonaisuus. Sen avulla on myös helppo varmistaa että eri näkökulmat ovat tasapainossa ja että mittaristo sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita.

### 3.5 Erityyppiset tulokortit

Monivaiheisen historiansa aikana tulokortin ideaa sekä teoriaa on kehitetty, hiottu ja muokattu eri ympäristöihin ja tarpeisiin sopivaksi. Tästä johtuen erityyppisiä tulokorttimittaristojakin on olemassa useita. Tässä luvussa esitellään sidosryhmämittaristot, KPI-mittaristot, strategiamittaristot sekä julkisen sektorin tulokortit. (Malmi ym. 2002, 32.)

### 3.5.1 Sidosryhmämittaristot

Sidosryhmämittaristot korvaavat tulokortin eri näkökulmat keskeisimmillä sidosryhmillä. Näitä voivat olla asiakkaat, tavarantoimittajat, työntekijät, omistajat, yhteiskunta tai vaikkapa yhteistyökumppanit. (Springman & Sanders 2010, 1-2.) Sidosryhmämittaristoissa nähdään, että toiminnan pitkän tähtäimen menestymisen kannalta sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen, on oleellisin asia. Niinpä mittaristo rakennetaan sidosryhmien ja heidän tarpeidensa ympärille, joiden pohjalta laaditaan strategiat, joilla saadaan sidosryhmien tarpeet tyydytettyä. (Ukko ym. 2007, 52.)

Kuviossa 10 esitetyn kaltaiset sidosryhmämittaristot, eivät pyri perinteisen tulokortin tavoin tasapainottamaan taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, vaan tasapainoa etsitään organisaation ja sen tärkeimpien sidosryhmien välille. Sidosryhmämittaristossa organisaatio miettii tärkeimpien sidosryhmiensä kohdalla, mitä he tuovat organisaatiolle (panos) ja mitä organisaatio voi tarjota sidosryhmilleen (houkutin). (Nickols 2011, 2.)

| Sidosryhmä tulokortti |                 |                    |                 |                      |                 |
|-----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Tavarantoimittajat    |                 | Asiakkaat          |                 | Johtajat / Esimiehet |                 |
| <i>Panos</i>          | <i>Houkutin</i> | <i>Panos</i>       | <i>Houkutin</i> | <i>Panos</i>         | <i>Houkutin</i> |
| Tavarat               | Tulot (€)       | Tulot (€)          | Hyödykkeet      | Johtajuus            | Kompensaatio    |
| Palvelut              | Suhteet         | Toistuva kauppa    | Palvelut        | Hallitseminen        | Ura             |
| Apu/tuki              | Jatkuva kauppa  | Halut ja tarpeet   | Arvo            | Johtaminen           | Valta           |
|                       |                 |                    |                 | Strategia            | Kunnia          |
| Työntekijät           |                 | Rahoittajat        |                 | Yhteiskunta          |                 |
| <i>Panos</i>          | <i>Houkutin</i> | <i>Panos</i>       | <i>Houkutin</i> | <i>Panos</i>         | <i>Houkutin</i> |
| Aika                  | Kompensaatio    | Pääoma             | Tuotto/osinko   | Verohelpotus         | Työllistäminen  |
| Vaivannäkö            | Edut            | Toiminnan rahoitus | Korko           | Työvoima markkinat   |                 |
| Ideat                 | Suhteet         |                    |                 |                      |                 |
| Tulokset              | Ura             |                    |                 |                      |                 |

Kuvio 10. Sidosryhmä tulokortti (Nickols 2011, 2)

Organisaation toiminta pyörii sidosryhmien ympärillä, siksi on tärkeää että organisaatio pystyy tarjoamaan tärkeimmille sidosryhmilleen riittävän kannustimen yhteisen toiminnan jatkamiseksi. Mikäli organisaation tarjoama kannustin ei ole enää riittävä, niin sidosryhmä irtautuu toiminnasta, jolloin organisaation toiminta vähintäänkin häiriintyy. (Nickols 2011, 2.)

Sidosryhmämittaristo keskittyy siis mittaamaan sitä, kuinka hyvin organisaatio suoriutuu sen tärkeimpien sidosryhmien sille asettamista tavoitteista, sekä kuinka hyvin eri sidosryhmät täyttävät organisaation odotukset. (Nickols 2011, 6.)

### 3.5.2 KPI-mittaristot

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 ensimmäistä kertaa esittelemä tulokortti on yksi esimerkki KPI eli key performance indicator – mittaristosta. KPI-mittaristoon päädytään, kun tulokorttia lähdetään suunnittelemaan alkuperäisen artikkelin pohjalta. Tällöin tulokortin eri näkökulmille tunnistetaan toiminnasta kriittiset menestystekijät, joiden perusteella mittarit sitten johdetaan. Näillä mittareilla ei ole siis tarkoituksellista yhteyttä organisaation strategiaan tai visioon, eikä niiden välille pyritä tunnistamaan syy-seuraussuhteita. Tällöin usein päädytään joukkoon seuraus-mittareita ja syy-mittarit unohtuvat. KPI-mittaristossa mittarit ovat vain irrallinen joukko toiminnalle keskeisiä mittareita. (Malmi ym. 2002, 34.)

Strategian ja syy-seuraussuhteiden unohtaminen mittariston laatimisprosessissa vähentää mittariston suunnittelun työläisyyttä huomattavasti. Tällöin mittaristosta saatava tieto ei ole kuitenkaan yhtä pitkälle analysoitavissa kuin mittaristoissa, joissa mittareiden välillä ovat selkeät kausaalisuussuhteet.

On kuitenkin huomioitava että KPI-mittaristoja on jo käytetty paljon ja menestyksekkäästi (Malmi ym. 2002, 34). Erityisesti suomalaisissa pk-yrityksissä, joissa strategiaa ei välttämättä ole suunniteltu kovinkaan tarkkaan, voi KPI-mittaristo olla aivan riittävä ja toimiva ratkaisu (Rantanen 2001, 19).

### 3.5.3 Strategiamittaristot

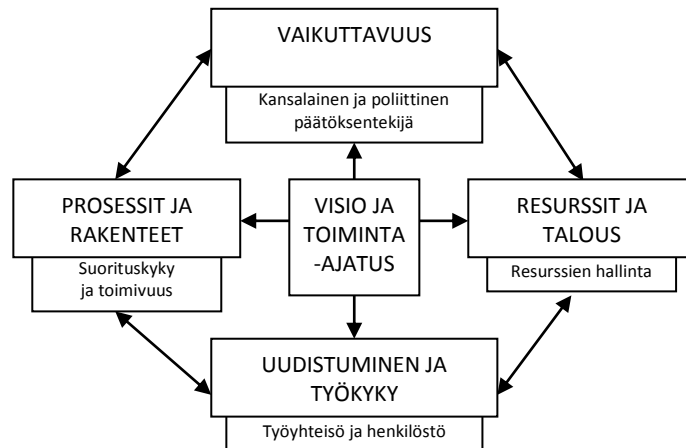
Strategiamittaristoina voidaan pitää tulokortin uudempia iteraatioita, jotka perustuvat luvussa 3.4 esiteltyyn strategiakarttaan. Strategiakartan avulla laaditussa strategiamittaristossa mittareiden välillä ovat tarkoin mietityt syy- ja seuraussuhteet. Nämä syy-seuraussuhteet yhdistävät mittarit toiminnan kriittisiin menestystekijöihin ja strategiaan tavoitteisiin. (Malmi ym. 2002, 36.)

Strategiamittaristoissa nähdään että organisaatio tulee menestymään strategiansa kautta, jonka takia mittaristo keskittyy mittaamaan strategian toteutumista ja onnistumista. Strategiamittariston tuottaman tiedon avulla organisaation tulisi pystyä toteamaan strategiansa toimivuus tai toimimattomuus, sekä tehdä siihen vaadittavat muutokset.

#### 3.5.4 Julkisen sektorin tulokortit

Julkisen sektorin tulokorteissa tulee huomioida erot, joita yksityisen ja julkisen sektorin liiketoiminnan lähtökohdissa on. Yksityisellä sektorilla yritykset pyrkivät myymään tuotteita tai palveluita tuottaakseen voittoa. Yritykset toimivat vapailla markkinoilla, jossa kilpailu on kovaa ja asiakkailta on täysi päätösvalta hankintojensa suhteen. Julkisella sektorilla puolestaan on tarkoituksena turvata kansalaisten peruspalvelut. Tämä toteutetaan keräämällä kansalaisilta veroja, jotka sitten kohdennetaan määrärahoina julkisten palveluiden toteuttamiseen. Julkisen sektorin palveluista kansalaisilla ei ole valinnanvapautta palvelun tai palvelun tuottajan suhteen. Julkisen sektorin tavoitteena on voiton tekemisen sijaan toiminnan vaikuttavuus, taloudellisuus ja tuottavuus. (Määttä & Ojala 1999, 27-28.)

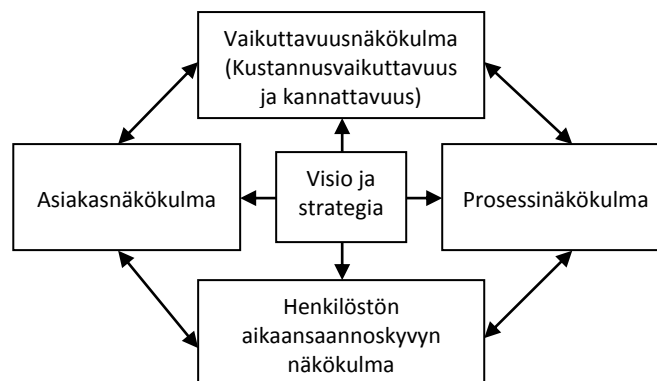
Julkiselle sektorille suunniteltuja tulokorttimalleja ovat muiden muassa tasapainoisen onnistumisen malli sekä Lumijärven malli. Tasapainoisen onnistumisen mallin esittelivät suomalaiset Seppo Määttä ja Timo Ojala kirjassaan ”Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard”. Tasapainoinen onnistuminen on suomalaisen julkishallintoon kehitetty strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys. (Määttä & Ojala 1999, 8.)



**Kuvio 11. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999, 53)**

Kuviossa 11 on esitetty tasapainoisen onnistumisen malli. Tasapainoisen onnistumisen viitekehyksen tarkoituksena on visioon ja toiminta-ajatuksen pohjautuvan strategiaperustan luominen, toteuttaminen ja siinä onnistumisen arviointi eli mittaaminen. Mittaamisessa hyödynnetään tulostekijöihin pohjautuvaa mallia, jonka eri näkökulmiin pohditaan kriittiset menestystekijät ja niissä onnistumista parhaiten mittaavat mittarit. (Määttä & Ojala 1999, 51-54.)

Lumijärven malli on nimetty tekijänsä Ismo Lumijärven (2000) mukaan. Hän esitteli malliaan kirjassaan ”Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi”.



**Kuvio 12. Lumijärven malli (Lumijärvi 2000, 12)**

Kuviossa 12 esitetty Lumijärven malli on arviointijärjestelmä, jonka tarkoituksena on antaa signaaleja toiminnan kehittämistarpeista. Malli noudattelee hyvin pitkälti perinteisen tulostekijöiden oppeja, sillä erolla että näkökulmista osa on vaihdettu paremmin kunta-sektorille sopiviksi. Asiakas- ja prosessinäkökulmat säilyivät, mutta Lumijärvi korvasi talouden näkökulman vaikuttavuudella sekä oppimisen ja

kasvun näkökulman henkilöstön aikaansaamiskyvyn näkökulmalla. (Lumijärvi 2000, 9-13.)

Molemmissa edellä esitetyissä malleissa on valittu vaikuttavuuden näkökulma, julkiselle sektorille sopivaksi. Lumijärven (2000, 15) mukaan ”Vaikuttavuudella tarkoitetaan palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kykyä saada aikaan haluttuja vaikutuksia.” Tämä vaikuttavuuden näkökulma sopii siis hyvin yksiköille, joiden toiminta rahoitetaan määrärahoilla. Mutta esimerkiksi julkisen sektorin taseyksiköt, joiden on pystyttävä rahoittamaan toimintansa omilla tuloillaan, on hyvä säilyttää taloudellinen näkökulma tulokortissaan.

### 3.6 Tulokortin laadintaprosessi

Tulokortin kehittäneiden Kaplanin ja Nortonin esittämä malli laadintaprosessista soveltuu hyvin suurille amerikkalaisille yrityksille, koska malli oli suunniteltu heidän kanssaan ja heitä varten. Kaplanin ja Nortonin esittämää mallia on kuitenkin kritisoitu raskaaksi ja vaikeaselkoiseksi, jonka seurauksena esille on noussut myös vaihtoehtoisia prosessimalleja tulokortin suunnitteluun ja käyttöönottoon. Näistä yksi esimerkki on taulukossa 1 esitetty Toivasen malli. (Malmi ym. 2002, 90-94.)

Taulukko 1. Toivasen Balanced Scorecard -projektimalli (Malmi ym. 2002, 94)

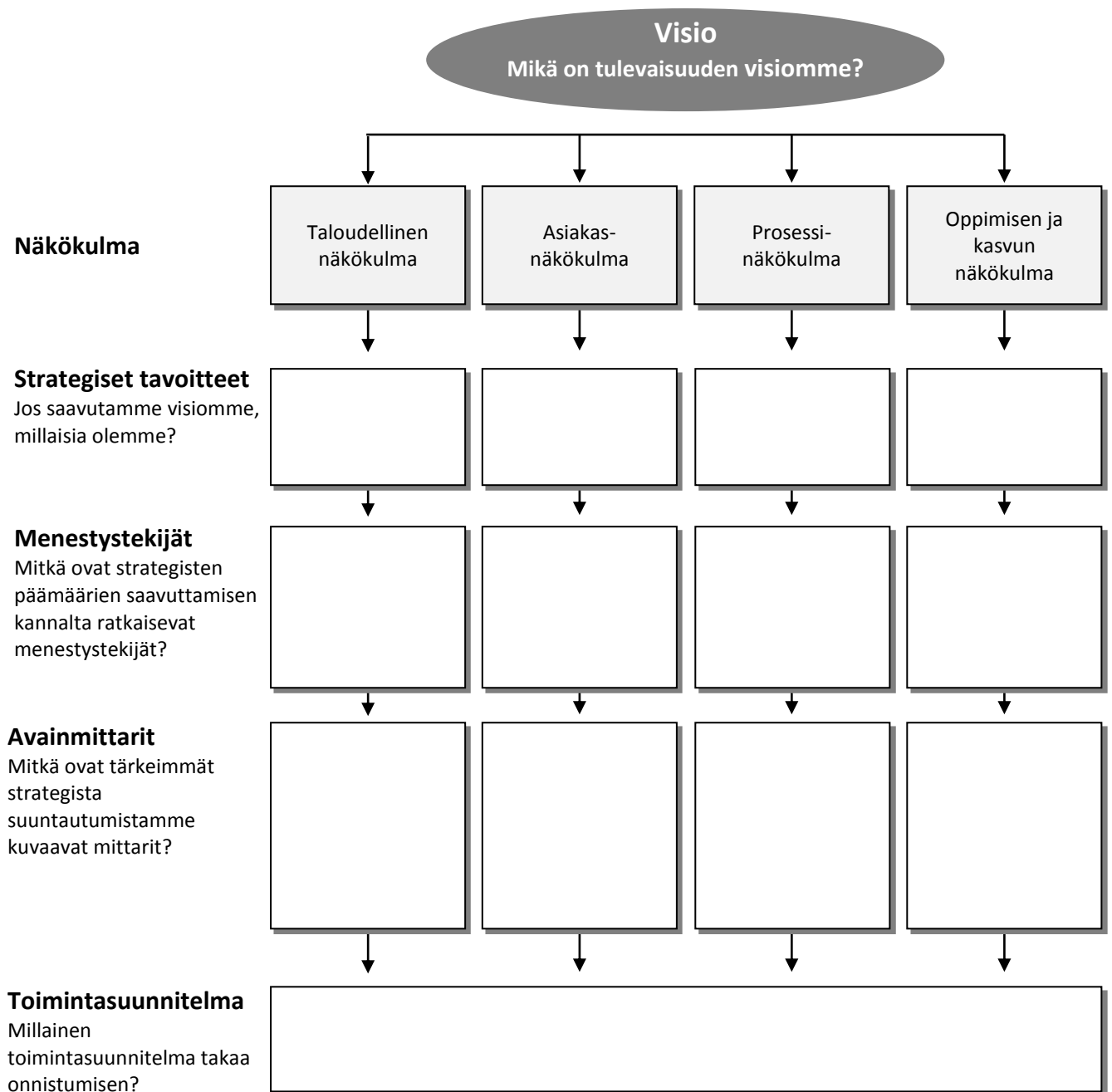
|   |
|---|
| <b>1. Selkeä päätös Balanced Scorecard-projektin käynnistämisestä</b><br>- projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat   |
| <b>2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen</b>  |
| <b>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen</b><br>- yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio<br>- yhteinen näkemys visiosta ja strategioista |
| <b>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen</b><br>- toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)             |
| <b>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen</b><br>- näkökulmien ja mittareiden valinta<br>- haasteelliset tavoitteet<br>- syy-seurausyhteydet                |
| <b>6. Organisaation sitouttaminen</b><br>- henkilöstön osallistuttaminen, avoin raportointi<br>- mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset                         |
| <b>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen</b><br>- vähän mittareita -> ohjaus   |
| <b>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin</b><br>- strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus   |
| <b>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</b>   |
| <b>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella</b><br>- palaute, palkitseminen ja oppiminen<br>- atk:n tuki, tietovarastointi                            |

Jouko Toivanen haki malliinsa inspiraatiota Kaplanin ja Nortonin tulokortti mallista, suorituskypypyramidista, Tableau de Bord:sta, Maiselin tulokortista sekä Laitisen dynaamisen suorituskyvyn mittaristosta. Näiden lisäksi Toivanen hyödynsi suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden sekä konsulttien tietoa, kokemuksia ja kehitysehdotuksia suunnitellessaan suomalaisille yrityksille sopivan tulokortin projektimallin. (Malmi ym. 2002, 92.)

Eri malleista löytyy kuitenkin aina yhtymäkohtia, joissa käsitellään tulokortin kannalta oleellisia asioita. Kuviossa 13 on esitetty Olve ym. (1998) esittämä yleiskuvaus tulokortin laadintaprosessista.

Yleisesti tulokortin laadintaprosessi alkaa vision ja strategian selkeyttämisestä. Useimmilla organisaatioilla strategia ja visio ovat jo olemassa, mutta tulokorttiprosessin yhteydessä on hyvä varmistaa niiden ajantasaisuus sekä selkeyttää ne sellaisiksi, jotta niiden toteutumista voidaan mitata. (Ukko ym. 2007, 58)





Kuvio 13. Tuloskortin laadintaprosessin yleiskuva (Olive ym. 1998, 44)

Seuraavassa vaiheessa valitaan tuloskortin näkökulmat. Alkuperäisen tuloskortin näkökulmat toimivat useimmille organisaatiolle hyvänä lähtökohtana, mutta täytyy muistaa että näkökulmien, kuten koko tuloskortinkin, täytyy heijastaa organisaation omaa strategiaa ja visiota.

Näkökulmien valitsemisen jälkeen, voidaan alkaa hyödyntämään luvussa 3.4 esiteltyä strategiakarttaa, sillä prosessin seuraavassa vaiheessa asetetaan strategiset tavoitteet kullekin tuloskortin näkökulmalle. Näitä tavoitteita voidaan miettiä vastaamalla kysymykseen ”jos saavutamme visiomme, millaisia olemme?”

Esimerkiksi jos saavutamme visiomme, niin silloin toimintamme kannattavuus paranee, saamme uusia asiakkaita ja asiakkaamme ovat tyytyväisiä, prosessimme ovat laadukkaita ja henkilöstömme osaaminen on korkeatasoista. Eri näkökulmille mietitään siis visiosta tavoitetila.

Edellisten tavoitteiden pohjalta mietitään niiden saavuttamisen kannalta keskeisimmät menestystekijät, eli missä asioissa on onnistuttava, jotta strategiset tavoitteet pystytään saavuttamaan. Nämä kriittiset menestystekijät voivat vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan useampaan tavoitteeseen, jonka takia strategiakartan käyttäminen vaikutussuhteiden selventämisessä on hyödyllistä. Esimerkiksi prosessien laadukkuuteen vaikuttaa suoraan henkilöstön osaaminen, jolloin henkilöstön osaamiseen vaikuttavat tekijät, kuten koulutusten määrä, ovat epäsuorassa yhteydessä myös prosessien laadukkuuden kanssa.

Tämän jälkeen kriittisille menestystekijöille suunnitellaan ja valitaan mittarit. Mittareiden suunnittelussa on hyvä muistaa luvussa 2.3.2 esitelty hyvien mittareiden ominaisuudet. Tärkeintä mittareissa on kuitenkin se että ne tuottavat organisaation johdolle tarpeellista ja luotettavaa tietoa strategian onnistumisesta.

Viimeisessä vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma, jossa määritellään toimenpiteet joita tulevaisuudessa täytyy tehdä (Olve ym. 1998, 45). Toimintasuunnitelmassa voidaan määritellä esimerkiksi kuinka mittareiden vaatimat tiedot kerätään ja taltioidaan tai kuinka usein mittareita tarkastellaan.

### 3.7 Kritiikkiä tulokorttia kohtaan

Tulokortti on saanut osakseen paljon kritiikkiä, aina kirjoittajista esitettyihin ideoihin saakka. Kirjoittajia Kaplania ja Nortonia on kritisoitu muun muassa heidän ensimmäisestä tulokortti artikkelista *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Kyseinen artikkeli perustui vuoden 1990 ”Measuring Performance in the Organization of the Future” tutkimukseen, jossa muiden muassa Arthur M. Schneiderman oli esitellyt vuonna 1987 Analog Devices yritykselle laatimansa balanced scorecardin. Kaplan ja Norton olivat hyödyntäneet näitä tietoja artikkelissaan ilman viitteitä alkuperäiseen tekijään, joka ei tietenkään

tutkimuksellisesti ole oikein. (Schneiderman 2006) Tämä ei kuitenkaan tee esitetystä tulokortin ideasta yhtään huonompaa.

Tarkemmin tulokortin ideaa kohtaan esitettyä kritiikkiä on käsitellyt Joska Mattila, pro gradu –tutkielmassaan ”Tulokortin kritiikki kontingenssiteorian avulla tarkasteltuna: Case: Suomalainen yritys osana yhdysvaltalaisista konsernia”. Mattilan (2012) Tutkimuksessa tulokortin kritiikiksi on nostettu muun muassa:

- mallin tuoma uutuusarvo
- mallin teoreettinen heikkous (teoreettisten perusteluiden vähäisyys)
- mallin näkökulmien ja niiden välisten suhteiden relevanttius
- mallin sitoutuneisuus yhdysvaltalaiseen yrityskulttuuriin
- mallin joustamattomuus
- mallin haasteellinen implementointi.

Tulokortin tuomaa uutuusarvoa on kritisoitu aikaisempiin malleihin, kuten tableau de bord:iin, verrattuna, sekä esimerkiksi ei-taloudellisten mittareiden huomioimisesta. Ei-taloudelliset mittarit eivät tulleet mukaan yritysmaailmaan tulokortin kautta, vaan niitä oli jo hyödynnetty pitkään. Muun muassa laatuajattelussa seurattiin läpimenoaikoja ja virheprosentteja. Asiakkaiden asenteita ja markkinaosuuksia on puolestaan seurattu markkinoijien toimesta ja henkilöstöpäälliköt ovat jo pitkään kartoittaneet työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä. Tulokortissa uutena asiana esitetäänkin näiden jo aikaisemmin tiedostettujen asioiden tasapainoinen kokonaisuus. (Olve ym. 1998, 110-111)

Tulokortin mallin perustumista vain 12 yrityksen liiketoimintaan, on kritisoitu riittämättömäksi pohjaksi viiteteorian luomiseen. Tämän lisäksi teoreettisia perusteluita on kritisoitu vähäisiksi, muun muassa mallin näkökulmien ja niiden välisten suhteiden sekä strategian ja mittareiden linkittämisen osalta. (Mattila 2012, 46)

Mallin sitoutuneisuus yhdysvaltalaiseen yrityskulttuuriin näkyy selvästi shareholder-ajatteluna, lyhyen tähtäimen tuloksen korostumisena sekä mallin suuntautumisena suurille amerikkalaisille yrityksille. (Malmi ym. 2002, 90)

Esimerkiksi Suomessa, jossa tilastokeskuksen (2012) mukaan vuonna 2011, jopa 99.8 % yrityksistä oli pk-yrityksiä, joissa henkilöstömäärä jää alle 250, niin ei

liene ihme kun amerikkalaisille suuryrityksille suunniteltu malli, ei sovellu aivan suoraan meidän yritysmaailmaamme. Malmi ym. (2002, 90) kuitenkin toteavat että ymmärtämällä maiden välisiä kulttuurieroja, tuloskortin oppeja voidaan soveltaa menestyksekkäästi.

## 4 CASE: LAHDEN SIIVOUSPALVELU

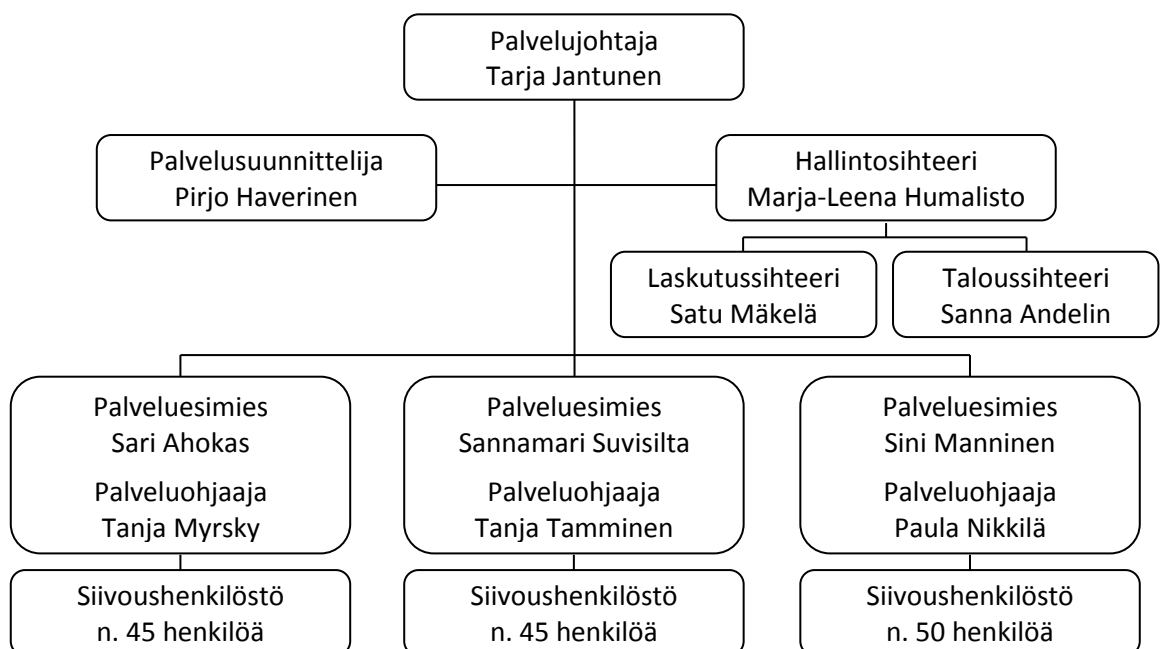
### 4.1 Lahden Siivouspalvelu

Vuoden 2005 alussa Lahden kaupunki yhdisti sen siivoustoimen yksiköt, lukuun ottamatta kaupunginsairaala, vanhainkoteja ja lastenkotien siivousta, yhdeksi yksiköksi. Tämän keskityksen seurauksena syntyi Lahden Siivouspalvelu. Lahden Siivouspalvelu toimii Lahden kaupunginhallituksen alaisen johtokunnan alaisena taseyksikkönä.



Päämääränä Lahden Siivouspalvelulla on ylläpito- ja perussiivous sekä oheispalveluiden tuottaminen, kehittäminen sekä markkinoiminen ympäristöystävällisellä tavalla. Oheispalveluja ovat muun muassa koulujen ulkopuolisen käytön valvonta, välinehuoltopalvelu ja tekstiilihuolto. Pääasiassa palveluja tuotetaan kaupungin hallinnoimiin kiinteistöihin, kuten koulut, päiväkodit ja virastot, mutta palveluja voidaan myös tarjota ulkopuolisille toimijoille resurssien salliessa.

Vuoden 2013 maaliskuussa Lahden Siivouspalvelulla oli työkohteita yhteensä 224 kappaletta. Näistä kohteista vain noin 5 % oli ulkopuolisten toimitsijoiden ja loput olivat kaupungin sisäisiä kohteita.



Kuvio 14. Lahden Siivouspalvelun organisaatiokaavio

Lahden Siivouspalveluun kuuluu yli 100 siivoushenkilöä, joilla siivottavana on noin 230 000 m<sup>2</sup>. Tämän lisäksi yksikköön kuuluu hallinto, jossa toimivat palvelujohtaja, hallintosihteeri, palvelusuunnittelija, taloussihteeri ja laskutussihteeri sekä kolmen eri palvelualueen palveluesimiehet ja palveluohjaajat. Vuoden 2012 liikevaihto oli 4 801 850,02 euroa (Lahden kaupungin tilinpäätös 2012).

#### 4.2 Mittaristo ja sen kehittämisprosessi

Suorituskykymittariston kehittäminen Lahden Siivouspalvelussa perustui vuodelle 2013 asetettuun toiminnalliseen tavoitteeseen toiminnan tuottavuuden ja laadun seuraamisesta. Mittariston kehittämisprosessi muodostui johtoryhmässä käydyistä keskusteluista, sekä yhdestä testimittauksesta (Humalisto & Jantunen 2013).

Ensimmäisessä keskustelussa pohdittiin ja käsiteltiin laajasti kaikkia mahdollisia mittareita, joita mittaristoon voitaisiin sisällyttää. Toista keskustelua varten, taloussihteeri kokosi mittareista listan, jossa mittarit oli luokiteltu eri näkökulmien alle. Toisen keskustelun aikana listalla olleista mittareista valittiin joukko omaan toimintaan sopivimpia ja sitä kuvaavimpia mittareita. Tätä alustavaa mittarijoukkoa testattiin tekemällä testimittaus vuoden 2012 tiedoilla niiltä osin kuin se oli mahdollista. Tämän testauksen tarkoituksena oli nähdä, minkälaista tietoa mittarit oikeasti tuottavat. Viimeisessä keskustelussa käsiteltiin testimittauksen tuloksia sekä päätettiin mitkä mittarit otetaan käyttöön ja mitkä jäävät pois. (Humalisto & Jantunen 2013)

Lahden kaupunki määrää sisäisille yksiköilleen vuosittain mittareita, joita yksiköiden tulee seurata. Nämä mittarit ovat kaikille kaupungin yksiköille yhteiset, jonka takia ne ovat hyvin yleisen tason mittareita. Näille mittareille yksiköiden tulee asettaa tavoitetaso, jolle pyritään pääsemään. Tämä tavoitetaso on sitova, eli jos siihen ei päästä, täytyy tehdä selvitys siitä miksi näin kävi (Humalisto & Jantunen 2013).

Tällä hetkellä Lahden Siivouspalvelun suorituskykymittaristo muodostuu kuudesta mittarista. Niistä neljä on kaupungin yhteisiä mittareita ja loput kaksi ovat omia lisäyksiä. Kaupungin yhteiset mittarit ovat seuraavat:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Taloudellinen näkökulma: | $\frac{\text{Kaikki kustannukset (€)}}{\text{Lahden kaupungin asukasmäärä}}$ |
| Henkilöstönäkökulma:     | $\frac{\text{Sairauspoissaolot kalenteripäivinä}}{\text{Henkilöstömäärä}}$   |
|                          | <i>Työtyytyväisyyskyselyn keskiarvo tehtävä-<br/>/palvelualueella</i>        |
| Vaikuttavuusnäkökulma:   | <i>Asiakastytytyväisyyskyselyn keskiarvo tehtävä-<br/>/palvelualueella</i>   |

Näiden lisäksi mittaristoon päätyivät seuraavat kaksi mittaria:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Taloudellinen näkökulma: | $\frac{\text{Kokonaiskustannukset (€)}}{\text{Liikevaihto (€)}}$   |
| Asiakasnäkökulma:        | <i>Asiakaspalautteiden mittari, josta lopullista<br/>päättöstä ei vielä tehty, vaan sitä tarkennetaan<br/>tulevaisuudessa.</i> |

Laadulle ei vielä otettu käyttöön itsearvioinnin mittareita, vaan palvelun laatua seurataan Clean Card – auditoinnilla (Johtoryhmän kokousmuistio 2013).

Clean Card on Suomen Siivoustekninen Liitto ry:n myöntämä sertifikaatti, joka toimii osoituksena puhtauspalveluyrityksen laaduntuottokyvystä. Sertifikaatti myönnetään auditoinnin perusteella kolmeksi vuodeksi, jonka lisäksi sitä valvotaan puolivuositaisilla auditoinneilla. Auditoinneista vastaa Inspecta Sertifiointi Oy. Clean Card–auditoinnissa toimintaa arvioidaan kriteeristön (taulukko 2) perusteella, joka on jaettu neljän pääotsikon alle: liiketoiminnan johtaminen, tilaustoimitusprosessi, kohteen laatu ja prosessin hallinta sekä kestävä kehitys. (SSTL 2013)

Taulukko 2. Clean Card -kriteeristö (SSTL 2013)

|  |   |
|--|---|
| <p><b>1. Liiketoiminnan johtaminen</b></p> <p>Liiketoiminnan johtamiseen kuuluvat muun muassa henkilöstön kehittämisen elementit, joiden osalta auditoitavia asioita ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, ideoiden ja tiedon hankinta, viestintä</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Koulutustarpeiden kartoitus</li> <li>• Toteutuneet koulutukset ml. laatukoulutus</li> <li>• Koulutuskirjaukset</li> <li>• Koulutuksen suunnittelu</li> <li>• Pehdyttäminen</li> <li>• Pätevyydestä huolehtiminen, osaamismatriisit tms.</li> </ul> | <p><b>2. Tilaustoimitusprosessi</b></p> <p>Tilaustoimitusprosessin osalta auditoinnin kohteita ovat muun muassa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutuotannon suunnittelu ja ohjaus (ydinprosessit, tarjousten, tilausten ja kuormituksen hallinta)</li> <li>• Hankintojen ja ostopalvelujen laadunvarmistus (toimittajien valinta ja valvonta, ostettavien palvelujen tason varmistaminen)</li> <li>• Mittarit ja kehittäminen (toimitusaika ja täsmällisyys, kustannustehokkuus ja kannattavuus, reklamaatioiden määrä jne.)</li> </ul> |
| <p><b>3. Kohteen laatu ja prosessin hallinta</b></p> <p>Kohteen laadun ja prosessin hallinnan osalta auditoidaan muun muassa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun suunnittelu ja mitoitus</li> <li>• Kohteen haltuunotto</li> <li>• Vaatimuksia perusprosesseille (ylläpitäminen, perussiivous, erikoispalvelut / lisäpalvelut jne.)</li> <li>• Lopputuloksen laadun tarkastaminen.</li> </ul>  | <p><b>4. Kestävä kehitys</b></p> <p>Kestävä kehitys sisältää auditoitavina asioina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvoima</li> <li>• Talous</li> <li>• Toiminnalliset puitteet</li> <li>• Työterveys, -tyytyväisyys ja -turvallisuus</li> <li>• Ympäristönäkökulmat</li> <li>• Vastuullinen liiketoiminta.</li> </ul>  |

Kriteeristön on tarkoitus vastata puhtauspalveluiden tilaajien tarpeisiin, ja sitä valvoo puhtausalalla toimiva tilaajafoorumi. (SSTL 2013)

Mittariston seuraaminen aiotaan aluksi toteuttaa vuositasolla. Myöhemmin esimerkiksi taloudellisten mittareiden seuraamista halutaan tihentää puolivuositaiseksi tai jopa vuosineljänneksittäin toteutettavaksi, jotta mittareita pystytään hyödyntämään toiminnan ohjaamisessa pitkin vuotta. (Humalisto & Jantunen 2013).

#### 4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu teemahaastattelusta sekä kirjoittajan yksikössä suorittamansa työharjoittelun aikana tehdyistä havainnoista. Teemahaastattelussa



haastateltiin Lahden Siivouspalvelun palvelujohtaja Tarja Jantusta sekä hallintosihteeri Marja-Leena Humalisto. Haastattelun teemoina olivat yksikön strategia ja visio, suorituskymittariston suunnittelu ja laadintaprosessi sekä itse mittaristo. Haastattelu tallennettiin nauhoittimella ja aineiston käsittelyn helpottamiseksi nauhoitus litteroitiin. Haastattelun teemat löytyvät liitteestä.

Suorituskyvyn mittaamisen kannalta tärkeimpinä asioina haastattelussa esille nousivat yksikön oman strategiatulkinnan riippuvaisuus kaupungin strategiasta ja resurssien rajallisuus. Haastattelun aikana tuli myös ilmeiseksi se, että johdolla on selkeä ymmärrys siitä, mitä yleisesti suorituskvyn mittaamisessa onnistuminen edellyttää.

Strategiatulkinnan riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että Lahden kaupungissa on vain yksi strategia, ja se on kaupungin oma strategia. Taseyksiköt ja muut yksiköt johtavat kaupungin strategiasta omat strategiatulkintansa. Näiden strategiatulkintojen tulee olla linjassa kaupungin strategian kanssa, joten täydellistä strategisen suunnittelun vapautta yksiköillä ei ole. (Humalisto & Jantunen 2013)

Resurssien rajallisuus on ongelma, joka löytyy lähes jokaisesta organisaatiosta. On useita projekteja ja kehittämiskohteita, joihin resursseja tarvittaisiin, mutta käytettävissä olevat resurssit eivät yksinkertaisesti riitä kaikkiin. Tästä johtuen joudutaankin priorisoimaan asioita sekä toteuttamaan niitä omien resurssien sallimissa rajoissa. Kohdeyksikössä tämä tarkoittaa sitä, että tällä hetkellä laajan mittariston suunnitteluun, testaamiseen, käyttöönottoon ja ylläpitämiseen ei löydy tarvittavia resursseja.

Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että yksikön johto ymmärtää mittaamisen tärkeyden, tarpeellisuuden ja sen miten suorituskvynmittaamisella pystytään saamaan hyötyjä irti. Tällä hetkellä yksikössä halutaan edetä mittariston kanssa vaiheittain, ja katsoa muun muassa minkälaisia tietoja on mahdollista saada eri tietojärjestelmistä valmiina ulos. Esiin nousi myös kiinnostus suorituskvyn vertailuun, eli benchmarkingiin, toisten siivousorganisaatioiden kanssa. (Humalisto & Jantunen 2013)

#### 4.4 Arviointi sekä kehittämisehdotukset

Mittariston suunnittelu- ja laadintaprosessi Lahden Siivouspalvelussa edustaa varmasti hyvin yleistä lähestymistapaa suorituskymittariston suhteen.

Keskusteluiden kautta päästään yhteisymmärrykseen mittariston tarkoituksesta sekä tavoitteista. Koska keskustelut käytiin johtoryhmän kesken, niin yksikön johto oli automaattisesti mukana mittariston suunnittelussa. Johtoryhmässä mukana on myös henkilöstön edustaja, jolloin työntekijöidenkin näkökulma oli suunnitteluprosessissa edustettuna. Tähän prosessiin testimittauksen toteuttaminen soveltui hyvin, sillä kyseessä oli irrallinen joukko mittareita, jolloin on tärkeää että mittarit jotka tulevat valituiksi, tuottavat hyödyllistä ja ymmärrettävää tietoa.

Mittariston suunnitteluprosessiin ottaisiin mukaan strategiakartan laadinnan. Strategiakartan laadintaprosessi on jo itsessään antoisa, sillä sitä toteuttaessa johdon on todenteolla mietittävä, mitä strategialla tarkoitetaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteisiin pääsemiseen. Strategiakarttaan pohjautuvat mittaristot tukevat hyvin mittariston roolia tiedon tuottamisessa sekä toiminnan ohjattavuuden parantamiseksi että päätöksenteon avuksi. Case yksikössä strategiakartta voitaisiin laatia esimerkiksi oman strategiatulkinnan laatimisen yhteydessä.

Case-yksikön tämän hetkinen mittaristo edustaa tyyliltään enemmän KPI-mittaristoa kuin mitään muuta mittaristotyyppiä. Mittaristoon on kuitenkin sisällytetty kaupungin määräämät mittarit, jotka eivät välttämättä viesti yksikön suorituskyvyn kriittisistä tekijöistä. Esimerkiksi kaikki kustannukset per Lahden asukasmäärä, ei ole missään määrin oleellinen tieto yksikön toiminnan kannalta. Muutoinkin mittaristo on hiukan suppea.

Mikäli mittaristoa lähtisi kehittämään KPI-mittaristona, niin silloin jättäisin kaupungin yhteiset mittarit mittariston ulkopuolelle, ellei niissä ole jotain sellaista mittaria, jonka merkitystä toiminnassa halutaan todella korostaa. Toki niitä on pakko seurata, mutta niitä ei ole välttämätöntä sisällyttää omaan suorituskymittaristoon. Eli lähtisin käyttämään suorituskymittaristoa korokkeena, jolle toiminnasta nostetaan aina vain ne tekijät, joihin pyritään panostamaan seuraavan mittauskauden aikana. Tällöin mittareiden määrä pysyy

alhaisena, mutta kaikki mittarit joita mittaristossa on, ovat tärkeitä ja toimivat muistutuksena siitä, mihin toiminnassa on kulloinkin tarkoitus panostaa.

Mikäli mittaristosta halutaan kehittää tulevaisuudessa laajempi, niin siinä kannattaisi hyödyntää strategiakarttaa. Strategiakartassa voidaan hyödyntää näkökulmia, joiden alle yksikön alustavat mittarit oli jo luokiteltu, eli talous, prosessit, asiakkaat ja henkilöstö. Mittaristosta tulee vääjäämättä laajempi, kun mittarit suunnitellaan jokaisen näkökulman strategisten tavoitteiden kriittisille menestystekijöille. Strategiakartan hyödyntäminen mittareiden suunnittelussa, antaa myös hyvän pohjan mittareiden välisten syy-seuraussuhteiden hahmotteluun, ja sitä kautta mittaristo tuottaman tiedon analysoitavuuskin paranee.

Suorituskykymittaristossa ei vielä ollut laadun itsearvioinnin mittareita, vaan sen osalta tyydyttiin Clean Card –auditointiin. Auditointi on hyvin kattava ja koska sen toteuttaa ulkopuolinen puolueeton taho, niin sitä kautta saadaan varmasti luotettavaa tietoa oman toiminnan laadusta. Mikäli laadun itsearviointia haluttaisiin kuitenkin suorittaa, niin yksi keino olisi palveluesimies Sini Mannisen suunnitteleman seurantataulukon hyödyntäminen. Taulukossa seurataan reklamaatioita, mutta myös esimerkiksi palveluesimiesten suorittamilla laatukierroksilla esiin nousseita siivouslaatua koskevia asioita. Taulukosta voisi siis saada tietoa asioista, joissa laadun kanssa on eniten ongelmia. Näihin asioihin voisi sitten puuttua esimerkiksi aluekokouksissa tai kohteisiin perehdyttämisen yhteydessä.

Kaplan ja Norton ovat todenneet tuloskortin sekä strategiakartan soveltuvan hyvin uusien strategioiden viestimisen ja toteuttamisen apuvälineeksi. Niiden avulla resurssit pystytään kohdistamaan ja keskittämään strategian mukaisesti, ja mittareiden avulla strategia muunnetaan konkreettisiksi tavoitteiksi. (Kaplan & Norton 2002, 9-10.) Koska Lahden Siivouspalvelussa toiminta on laajentumassa, niin strategiatulkinta tarvitsee päivittää ja se täytyy viestiä myös uusille työntekijöille. Tämä olisi hyvä mahdollisuus kattavamman tuloskorttiprojektin toteuttamiselle, mutta resurssien rajallisuudesta johtuen, ei sitä ole todennäköisesti mahdollista toteuttaa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka kohdeyksikön suorituskyvyn mittaristoa pystyttäisiin kehittämään, kuinka suorituskykymittariston laatimisprosessi vaikuttaa mittaristosta saatavan tiedon hyödyllisyyteen sekä miten vision ja strategian yhteys suorituskykymittaristoon vaikuttaa saatavan tiedon hyödyllisyyteen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin organisaation suorituskykyä sekä perehdyttiin tulokorttiin. Teoriaosuuden pohjalta oli selvää, että laatimisprosessi vaikuttaa siihen millainen mittaristosta syntyy, mutta myös siihen millaista tietoa mittaristo tuottaa. Esimerkiksi pelkkä KPI-mittaristo tuottaa tietoa vain mitatuista kohteista, eikä se kerro tulosten taustalla vaikuttavista tekijöistä mitään. Strategiamittaristot puolestaan pohjautuvat organisaation visioon ja strategiaan, ja mittaavat näiden toteutumista ja toimivuutta. Strategiakartan avulla mittareista muodostetaan syy-seurausketjuja, joissa mittarit auttavat selittämään toinen toistensa tuloksia. Riippuu tietysti organisaatiosta, onko strateginen suunnittelu ja johtaminen niin merkittävässä asemassa, että mittaristo kannattaa suunnitella sen ympärille. Onkin tärkeää, että suorituskykymittaristoa suunniteltaessa tiedetään, mihin tarkoitukseen mittaristoa ollaan laatimissa ja mitä mittaristolla tavoitellaan.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitettiin kohdeyksikön mittaristo ja sen laatimisprosessi sekä esitettiin keinoja mittariston kehittämiseksi. Tutkimuksessa tehdyt kehittämis ehdotukset pohjautuivat teemahaastatteluun sekä kirjoittajan omiin havainnointeihin, joita hän teki organisaatiossa työharjoittelunsa aikana. Tärkeimpänä ehdotuksena oli strategiakartan laadinta, sekä sen hyödyntäminen mittariston kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan, aina aiheen valinnasta yhteenvedon kirjoittamiseen, vajaassa kahdessa kuukaudessa. Tänä aikana kirjoittaja toimi myös toimistoharjoittelijana tutkimuksen kohdeyksikössä. Opinnäytetyön toteuttaminen tapahtui siis melkoisen tiukassa aikataulussa, mikä näkyy opinnäytetyön hiomattomuudessa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnetyt lähteet olivat jo suhteellisen vanhoja, johtuen siitä ettei uudempaa kirjallisuutta yrityksistä huolimatta ollut

käytettävissä. Teoriat ovat kuitenkin pysyneet viime vuodet muuttumattomina, sillä suurin into tulokorttia kohtaan on jo tyyntynyt. Muutamia tuoreempia lähteitä onnistuttiin löytämään verkosta. Kirjallisten lähteiden iäkkyydestä huolimatta teoriaosuus onnistuu luomaan hyvän pohjan tutkimukselle. Ajan salliessa teoriaosuutta olisi kuitenkin pystynyt vielä jalostamaan paremmaksi.

Tutkimuksen menetelmäksi valittu kvalitatiivinen case-tutkimus tuki hyvin tutkimuksen tarkoitusta perehtyä yhden yksikön suorituskykymittariston kehittämiseen. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmiin sopi hyvin myös aineiston keräämisessä käytetty teemahaastattelu. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin päättävältä tasolta kaksi henkilöä, yksikön johtaja sekä hallintosihteeri, joka toimii yksikön johtajan sijaisena hänen poissa ollessaan. Haastatellut henkilöt ovat osana johtoryhmää, joten he olivat mukana mittariston suunnittelussa, mutta lisäksi he pystyivät vastaamaan yksikön strategiaan ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Kehitysehdotusten löytäminen case yksikölle oli hyvin hankalaa resurssien rajallisuudesta johtuen sekä sen takia, että yksikön johdolla oli jo hyvä käsitys siitä mikä tekee suorituskykymittaristosta toimivan. Pyrin kuitenkin antamaan teoriaosuuden pohjalta näkemykseni siitä, kuinka yksikön mittaristoa voisi kehittää. Tutkimuksesta olisi pystynyt saamaan paremman lisäämällä haastateltavien määrää tai haastatteleamalla henkilöt useampaan kertaan. Koen kuitenkin, että kohdeyksikkö pystyy hyödyntämään tutkimusta tulevaisuudessa, lähtiessään kehittämään suorituskykymittaristoaan.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet:**

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. - 20. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 1992 January – February, 71-79.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Suomentanut Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lumijärvi, I. 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarvionti. 3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, J. 2012. Tulokortin kritiikki kontingenssiteorian avulla tarkasteltuna: Case: Suomalainen yritys osana yhdysvaltalaisista konsernia. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suomentanut Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lahti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Springman, J. & Sanders, R. 2010. Developing a stakeholderscorecard. Strategy Magazine 2010 December, 18-19.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönnotosta. Lahti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Tuominen, K. 2005. Balanced scorecard -mittaristo: itsearviointin työkirja: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyy nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykesraportti 57. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

### **Elektroniset lähteet:**

Charan, R. & Colvin, G. 1999. Why CEOs Fail. Cable News Network. [Viitattu 2.10.2013] Saatavissa:

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/06/21/261696/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm)

Holopainen, O. 2010. Tasapainotetut tuloskortin rakentaminen kohdeyritykselle. [Viitattu 24.10.2013] Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/14598>

Kaupunginhallitus. 2013. Lahden kaupungin tilinpäätös 2012. [Viitattu 10.10.2013] Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/DAAAF5C51F2055B83C2257B3A002513AD/\\$file/Tilinpaaatos%202012%20netti4.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/DAAAF5C51F2055B83C2257B3A002513AD/$file/Tilinpaaatos%202012%20netti4.pdf)

Nickols, F. 2011. The Stakeholder Scorecard: "Keeping Score" regarding Accountability. [Viitattu 27.9.2013] Saatavissa:

[http://www.nickols.us/The\\_Stakeholder\\_Scorecard.pdf](http://www.nickols.us/The_Stakeholder_Scorecard.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 5.10.2013] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Schneiderman, A. 1999. Analog Devices: 1986-1991: The First Balanced Scorecard. Arthur M. Schneiderman. [Viitattu 10.10.2013] Saatavissa:

[http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/The\\_Kaplan\\_Connection.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/The_Kaplan_Connection.htm)

SSTL. 2013. Clean Card. [Viitattu 19.10.2013] Saatavissa:

<http://www.puhtausala.fi/clean-card>

Tilastokeskus. 2012. Yritysten liikevaihto kasvoi vuonna 2011 seitsemän prosenttia edellisvuodesta. [Viitattu 21.10.2013] Saatavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/syr/2011/syr\\_2011\\_2012-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html)

### **Haastattelu:**

Humalisto, M. 2013. Hallintosihteeri. Lahden Siivouspalvelu. Haastattelu 27.9.2013.

Jantunen, T. 2013. Palvelujohtaja. Lahden Siivouspalvelu. Haastattelu 27.9.2013.



## LIITTEET

### Haastattelukysymykset:

Yksi taseyksikön toiminnallisista tavoitteista tälle vuodelle oli *tuottavuuden ja laadun seuraaminen*. Tätä tavoitetta varten haluttiin laatia suorituskykymittaristo.

### Taseyksikön visio ja strategia

---

Millainen merkitys visiolla ja strategialla on toiminnassanne?

Kuinka visiota ja strategiaa viestitään työntekijöille?

Kuinka visio ja strategia näkyvät päivittäisessä toiminnassa? / Näkyvätkö ne riittävästi?

### Mittariston laadinta

---

Kuvaile millainen suorituskykymittariston suunnittelu/laadintaprosessi oli

Mitkä olivat lähtökohdat?

Mitkä olivat prosessin vaiheet ja kuinka ne sujuivat?

Mitä prosessi opetti teille? / Mitä tekisitte seuraavalla kerralla toisin?

### Mittaristo

---

Kuinka valittuihin mittareihin päädyttiin?

Millä perusteilla mittareita karsittiin?

Kuinka haluaisitte kehittää mittaristoa nyt ja tulevaisuudessa?